



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**“ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS
MICROCRÉDITOS OTORGADOS POR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ CHIMBO DURANTE EL
PERIODO 2012.”**

MARÍA BELÉN CASTILLO QUINTANA

RIOBAMBA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN:

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

**Ing. Edison Vinicio Calderón Moran
Soto**

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Víctor Manuel Betancourt

MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

María Belén Castillo Quintana

DEDICATORIA

A mi familia y amigos, por haberme inculcado valores y que han hecho de mí una persona de bien, quienes con su apoyo incondicional han permitido la culminación exitosa de mi carrera.

María Belén Castillo Quintana

AGRADECIMIENTO

“A LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR, POR LOS CONOCIMIENTOS IMPARTIDOS A TRAVÉS DE SUS DOCENTES QUIENES HAN HECHO DE MI UNA PROFESIONAL COMPETENTE AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD.

A MIS PADRES, MI ESPOSO E HIJA Y DEMAS PERSONAS QUE ME BRINDARON SU APOYO, CONOCIMIENTOS, TIEMPO, DEDICACION, ESFUERZOS, OPINIONES, INFORMACION Y AFECTO QUE HICIERON DE MIS IDEAS OBJETIVOS ALCANZADOS.

A MI MOTIVACION PERSONAL QUE ME IMPULSO LA INICIATIVA Y EL COMPROMISO PARA ALCANZAR LAS PROPUESTAS”.

MARÍA BELÉN CASTILLO QUINTANA

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificación de Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice general	VI
Índice de gráficos	IX
Índice de tablas	X
Índice de anexos	XI

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

CAPÍTULO I

1.	Planteamiento del problema.....	2
1.1.	Problema.....	2
1.2.	Formulación del problema.....	2
1.3.	Justificación del problema.....	3
1.4.	Delimitación del problema	3
1.5.	Objetivos.....	3
1.5.1.	Objetivo general.....	3
1.5.2.	Objetivos específicos.....	4
1.6.	Hipótesis.....	4
1.6.1	Hipótesis general.....	4
1.6.2	Hipótesis específicas.....	4
1.7.	Variables de estudio.....	4
1.7.1	Variable independiente.....	5
1.7.2	Variable dependiente.....	5
1.8.	Marco teórico – conceptual.....	5
1.8.1.	Marco teórico.....	5
	Planeación estratégica.....	5
	Recuperación de cartera.....	6
	La teoría del microcrédito.....	7
	Análisis de gestión de riesgo crediticio y de cobranzas.....	8
	Riesgo de crédito.....	8
	Importancia.....	8
	Factores de riesgo.....	9
	Gestión de cobranza.....	9
	Mecanismos preventivos.....	9
	Mecanismos curativos.....	9
	Cobertura de la calificación de los microcréditos.....	10
	Riesgo normal.....	10
	Riesgo potencial.....	10

	Riesgo deficiente.....	10
	Riesgo de dudoso recaudo.....	11
	Riesgo de pérdida total.....	11
1.8.2.	Marco conceptual.....	11
	Cartera de crédito por vencer.....	11
	Cartera original.....	11
	Cartera vencida.....	11
	Central de riesgos.....	11
	Calificación A.....	12
	Calificación B.....	12
	Calificación C.....	12
	Calificación D.....	13
	Calificación E.....	13
	Índice de morosidad.....	13
	Microcréditos comerciales.....	13
	Provisión.....	14
	Recuperación de cartera.....	14
	Refinanciamiento.....	14
	Tabla de amortización.....	14
	Planificación.....	14
	Plazo.....	15
	Riesgo.....	15
	Crédito.....	15
	Riesgo de crédito.....	15
	Liquidez.....	16
	Riesgo de liquidez.....	16
	Solvencia.....	16
	Incumplimiento.....	16
	Recuperabilidad.....	16
	Segmentaciones.....	16
	Volumen de crédito.....	17
	Crédito de consumo.....	17
	Créditos de vivienda.....	17
	Microcrédito.....	17

CAPÍTULO II

2.	Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.....	18
2.1.	Aspectos general.....	18
2.2.	Antecedentes.....	18
	Reseña histórica.....	18
	Ubicación geográfica.....	19
	Cobertura y localización.....	20
	Objetivos.....	21
	Objetivos generales.....	21
	Objetivos específicos.....	21

	Misión y visión.....	21
	Valores corporativos.....	22
2.3.	Organigrama Estructural de la Cooperativa San José Ltda.....	23
	De la estructura orgánica.....	23
2.4.	FODA Institucional.....	27
2.5.	Situación legal que rige la cooperativa.....	30
	Constitución de la república.....	30
2.6.	Estudio de la situación económica – financiera de la cooperativa.....	38
2.7.	Estudio del área de microcrédito.....	43
2.7.1.	Metodología de los productos de microcrédito.....	43
	Recursos.....	43
	Sectores susceptibles de financiamiento.....	43
	Condiciones de microcrédito.....	44
	Financiamiento.....	45
	Aprobación.....	45
	Destino del microcrédito.....	45
	Tasa de interés.....	46
	Límite de endeudamiento.....	46
	Proceso de microcrédito.....	47
	Información.....	47
	Recepción.....	48
	Elaboración de documentos adicionales.....	48
2.7.2	Control de microcrédito.....	49
2.7.3	Análisis de la sección cartera.....	52

CAPÍTULO III

3.	Marco metodológico.....	56
3.1.	Modalidad de la investigación.....	56
3.2.	Tipos de investigación.....	56
3.3.	Población y muestra.....	57
	Métodos, técnicas e instrumentos.....	58
	Interpretación de datos.....	59
3.4.	Conclusiones.....	70
3.5.	Recomendaciones.....	72

CAPÍTULO IV

4.	Propuesta de estrategias.....	73
4.1.	Antecedentes de la propuesta.....	73
4.2.	Objetivos de la propuesta.....	75
	Objetivo general.....	75
	Objetivos específicos.....	75
4.3.	Desarrollo de la propuesta.....	75
	Estrategia No.1 Creación de un departamento de cobranzas...	75
	Estrategia No.2 Creación de un plan de recuperación de	

	cartera.....	77
	Estrategia No.3 Inducción y capacitación al personal de microcrédito.....	79
	Estrategia No.4 Definir parámetros para el seguimiento de microcrédito.....	80
	Estrategia No.5 Capacitar financieramente al socio (cultura de pago).....	81
4.4.	Situación financiera actual.....	83
	Análisis vertical de los estados financieros.....	83
	Análisis del estado de pérdidas y ganancias ejercicio mes de junio del 2012.....	83
	Análisis del balance general mes de junio del 2012.....	85
	Análisis del estado de pérdidas y ganancias ejercicio 2012...	88
	Análisis del balance general mes de septiembre del 2012.....	90
	Análisis horizontal.....	92
	Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias ejercicio del mes de Junio y Septiembre 2012.....	92
	Análisis horizontal del balance general ejercicio 2012.....	93
	Indicadores de gestión.....	96
4.5.	Elaboración del plan de comunicación.....	97
4.6.	Alcance – implicados.....	98
4.7.	Beneficiados.....	98

CAPÍTULO V

5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	100
5.1.	Conclusiones.....	100
5.2.	Recomendaciones.....	101
	RESUMEN.....	102
	SUMMARY.....	103
	BIBLIOGRAFÍA.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág
1	Mapa de las agencias de la Cooperativa San José en las provincias de Bolívar, los Ríos y Pichincha.....	20
2	Organigrama Estructural de la Oficina Chimbo.....	23
3	Planificación de cobranzas.....	51
4	Índice de morosidad Año 2010.....	53
5	Índice de morosidad Año 2011.....	54
6	Actividad económica del socio.....	60
7	Conocimiento del socio.....	61
8	Aprobación del crédito.....	62
9	Servicio al cliente.....	63
10	Cancelación mensual del crédito.....	64

11	Tipos de crédito.....	65
12	Aceptación del socio a los créditos.....	66
13	Políticas de crédito.....	67
14	Sistema para calificación de los socios.....	68
15	Estrategias de crédito y cobranzas.....	69
16	Nuevas estrategias de crédito y cobranzas para la institución	69
17	Cuentas principales de los ingresos.....	84
18	Cuentas principales de los egresos.....	85
19	Principales cuenta del activo.....	86
20	Principales cuentas del pasivo.....	87
21	Principales cuentas del patrimonio.....	88
22	Principales cuentas de los ingresos.....	89
23	Principales cuentas de los egresos.....	89
24	Principales cuentas del activo.....	90
25	Principales cuentas del pasivo.....	91
26	Principales cuentas del patrimonio.....	92
27	Créditos aprobados en el año 2012.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Titulo	Pág
1	Calificación de los microcréditos.....	10
2	Directivos del consejo de administración.....	27
3	Directivos del consejo de vigilancia.....	27
4	FODA de la Cooperativa San José Ltda.....	27
5	Montos y plazos del crédito de consumo que otorga la COAC	44
6	Montos y plazos de los microcréditos que otorga la COAC.....	44
7	Montos y plazos del crédito de vivienda que otorga la COAC	45
8	Cartera de microcréditos año 2010.....	53
9	Cartera de microcrédito año 2011.....	54
10	Índice de morosidad año 2010 y 2011.....	55
11	Total de directivos, empleados y socios de la Cooperativa San José Ltda., Matriz Chimbo.....	57
12	Muestra.....	58
13	Técnicas e instrumentos.....	59
14	Actividad económica de los socios.....	60
15	Conocimiento de la institución por parte del socio.....	61
16	Aprobación del crédito.....	62
17	Servicio al cliente.....	63
18	Cancelación mensual del crédito.....	64
19	Tipos de crédito.....	65
20	Aceptación del socio a los tipos de crédito.....	66
21	Políticas de cobranza.....	67
22	Sistema para calificación de los socios.....	68
23	Estrategias de crédito y cobranzas.....	68
24	Nuevas estrategias de crédito y cobranzas en la institución...	69

25	Créditos aprobados.....	95
----	-------------------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Titulo	Pág.
1	Cuestionario realizado a los socios de la cooperativa.....	105
2	Cuestionario realizado a los empleados de la cooperativa.....	107
3	Balance general Cooperativa San José.....	109
4	Balance general del mes de septiembre Cooperativa San José...	110
5	Estado de resultados del mes de septiembre Cooperativa San José.....	111
6	Estado de resultados del mes de junio Cooperativa San José.....	112
7	Fotografía de la oficina matriz en la ciudad de Chimbo.....	112
8	COAC "San José" Ltda. asesores de crédito Ing. Luis Peña y Ing. Ana Núñez.....	113

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayor parte de los negocios vive en un medio donde las contingencias es parte integral de su quehacer diario, sin embargo muy pocos se preocupan por administrar el riesgo desde un punto de vista integral, es decir estratégico. Anteriormente, los administradores de riesgos creían que los eventos eran predeterminados por voluntad de alguien (la naturaleza, los políticos o los extranjeros). Por el contrario, los administradores de riesgos modernos incluyen, como parte de sus responsabilidades el análisis de aquellas variables no controladas por la empresa entre estas se encuentran las variables del scoring de crédito, los niveles de provisiones de cartera basados en herramientas cada vez más tecnológicas y modernas.

El proceso de globalización de las economías, producto de la apertura comercial de los países, ha llevado a cambios profundos en los mercados financieros, además el nivel de competitividad es cada vez más agresivo obligando a todas las instituciones del mercado aplicar estrategias para permanecer en un mercado cuyas características son producto de nuevas políticas monetarias propuestas por un gobierno socialista que pretende aplicar leyes basada en la existencia de un Estado cada vez más fuerte.

El Plan Estratégico de créditos es la perspectiva de que constituya su guía de acción dirigida a mejorar su gestión administrativa, financiera y de servicios y generar como resultado de la misma una gestión con enfoque a la sostenibilidad institucional, a la gestión adecuada de los riesgos institucionales y mejorar la cobertura en las zonas de acción de la cooperativa.

El proceso de planificación comprendió una primera etapa de análisis de la evolución financiera de la institución y del posicionamiento en sus mercados de participación en las provincias de Bolívar y Los Ríos, que permitan identificar las potencialidades y amenazas del entorno, fortalezas y debilidades internas.

La Cooperativa se ha hecho acreedora a proyectos o programas para el fortalecimiento institucional, logrando asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciando un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios/as.

La implementación de políticas financieras, decisión de cambio, actitud innovadora, un manejo técnico y profesional han permitido a la Cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una Cooperativa provincial y regional con productos y servicios financieros orientados a las Micro finanzas.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema

1.1. Problema

Estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. en la oficina matriz Chimbo durante el periodo 2012.

1.2. Formulación del Problema

Al realizar un análisis en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” Matriz Chimbo en la provincia de Bolívar, hemos observado la necesidad de incorporar estrategias para reducir el índice de morosidad que facilite a los directivos de la institución la toma de decisiones oportunas de tal manera que se logre evitar inconvenientes como desperdicio de recursos, falta de información para la toma de decisiones, desorganización de la entidad y activos improductivos.

El presente trabajo pretende establecer las estrategias necesarias para reducir el índice de morosidad y el crecimiento competitivo empresarial, el mismo que permitirá la eficaz solución de dichos inconvenientes.

1.3. Justificación del Problema

El tema ha sido seleccionado debido al alto índice de morosidad existente en los microcréditos otorgados en la Cooperativa San José, por lo que a través de esta investigación se busca reducir al 1 por ciento la morosidad de manera que se cumpla con las estrategias y políticas establecidas para poder llegar a la meta de la institución.

Para proteger la institución de posibles deudas incobrables y la morosidad implica la comprobación sistemática de los límites de riesgo de cada cliente activo, es fundamental hacer un riguroso control del crédito y tener actualizadas las referencias de información de los clientes. Confiar en que un cliente nunca ha tenido retrasos en pago es el primer paso para no tener problemas.

Si bien muchas empresas son muy cuidadosas en la realización de controles de riesgo de crédito a nuevos clientes, es importante comprobar que dicha información esté actualizada. En el clima actual, los clientes pueden cambiar rápidamente de nivel de solvencia, por lo que nunca como ahora ha sido tan importante validar de forma continua todos los datos sobre los clientes activos.

1.4. Delimitación del Problema

La implementación de estrategias, lograra prevenir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SanJosé" Ltda. Período 2012.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Reducir el índice de morosidad existente en los microcréditos otorgados por la Cooperativa San José durante el periodo 2012, mediante estrategias de gestión.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar las diferentes estrategias y políticas de microcrédito para reducir la morosidad en los mismos.
- Verificar y estructurar los scoring de crédito para evitar la morosidad.
- Proponer alternativas para la cobranza de los microcréditos, para reducir la mora existente.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

La Implantación de estrategias de Crédito, permitirá reducir el riesgo de morosidad en los socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.” Oficina Matriz Chimbo.

1.6.2. Hipótesis Específicas:

- ✓ Disminuir al 1 % del índice de morosidad en los microcréditos otorgados por la cooperativa San José en el periodo 2012.
- ✓ El diseño y aplicación de un plan estratégico permitirá a los directivos de la cooperativa, tener mayor credibilidad y dar un sentido de dirección más claro que el que se tiene actualmente.
- ✓ Mediante un análisis socio-económico interno y externo de los socios permitirá otorgar microcréditos con mayor confianza.

1.7. Variables de Estudio

La implementación de estrategias crediticias, logrará prevenir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

1.7.1. Variable Independiente

La implementación de estrategias crediticias.

1.7.2. Variable Dependiente

Permitirá reducir la morosidad de los clientes.

1.8. Marco Teórico - Conceptual

1.8.1. Marco Teórico

Planeación Estratégica

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitarlos peligros.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

Recuperación De Cartera

La cartera dependen dos factores: Por una parte, los recursos que se prestan y se recuperan vuelven a prestarse indefinidamente se está cumpliendo su misión.

Cuando un socio no paga, se rompe la cadena y se trunca la posibilidad de apoyar muchos socios en el futuro.

Por otra parte, los recursos provenientes de la cartera, en la medida que pasan los años, forman parte del patrimonio institucional y garantizan la supervivencia de la entidad.

- Recuperar los préstamos toma tiempo, sobre todo cuando son de largo plazo.
- Administrar préstamos tiene sus costos, como cualquier operación. Lo difícil es calcularlos y verificar de dónde se toman los recursos para cubrirlos.
- La devaluación afecta la capacidad adquisitiva del dinero recuperado, lo cual es verdad, si no se toman las medidas apropiadas con anticipación.

La Teoría del Microcrédito

Microcrédito significa proveer a familias pobres de pequeños préstamos para ayudarlos a emprender o expandir un negocio pequeño. El cliente típico de un microcrédito es aquella persona de bajo nivel de ingresos que no tiene acceso al crédito. Generalmente son personas que no trabajan en relación de dependencia, sino de forma independiente. Se indica a las personas interesadas que formen grupos de entre 3 y 5 emprendedores de manera de que cada uno garantice que el otro va a pagar. Es decir si un emprendedor del grupo no paga su cuota los demás deberán hacerlo. La principal motivación por repagar su microcrédito o el de la deuda de su compañero está en la posibilidad de recibir un nuevo microcrédito.

A través del microcrédito se ayuda a la gente pobre a desarrollar un negocio viable, acrecentar su ingreso y reducir su vulnerabilidad a shocks externos. Se fortalece la seguridad de cada persona en sí misma y en su trabajo para salir adelante. El microcrédito funciona mejor que cualquier otro tipo de asistencia social por dos razones:

- a) Fomenta la iniciativa antes que la dependencia
- b) Programa de microcréditos bien administrado puede ser autosustentable.

En definitiva, el microcrédito ha probado ser una herramienta efectiva para reducir la pobreza.

El microcrédito puede ser utilizado para satisfacer las necesidades de un amplio rango de personas en una población. La evidencia empírica indica que los más pobres pueden beneficiarse tanto desde el punto de vista social como económico, y que no hay ninguna división entre la sustentabilidad financiera y atender a los sectores de la población de escasos recursos. Igualmente reconocemos que si el microcrédito quiere ser usado para reducir la pobreza, el programa debe tener como objetivo penetrar con su producto entre aquellos miembros de la sociedad

que posee menores ingresos, de lo contrario pueden terminar enfocando su esfuerzo en cómo reducir el riesgo de los créditos y mejorar la calidad de la cartera.

Análisis de la Gestión de Riesgos Crediticios y de Cobranzas

Riesgo de Crédito

Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito.

Importancia

El activo más importante con mayor participación en una institución que desarrolla actividad financiera es la cartera de crédito.

- Área principal de exposición de las instituciones financieras con sus clientes
- El riesgo de crédito es la principal fuente de problemas en los entes financieros.

Factores de riesgo

Externos

- La economía
- El sector
- La actividad económica del asociado o cliente

Internos

- Políticas comerciales y estrategias de negocio
- Políticas de límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada.

- Políticas de otorgamiento
- Políticas de garantía
- Políticas de provisiones
- Políticas de seguimiento
- Políticas de recuperación
- Manual de procedimientos o reglamento
- Reglamento de crédito

Gestión de Cobranza

Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por la institución.

Mecanismos preventivos

Buscan evitar la asunción de riesgo por encima de la política de la institución.

El análisis previo del cliente; la medición de riesgos; los informes comerciales; los sistemas de análisis financiero; el control de la deuda del cliente; el control de límites y de scoring entre otros.

Mecanismos curativos

Buscar asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas por el cliente:

Las coberturas; los codeudores, las finanzas, avales y garantías; los seguros de crédito, los sistemas de aviso de vencimiento; la gestión proactiva de cobro; los sistemas de recobro y las acciones judiciales.

Cobertura de la calificación de los microcréditos

TABLA N° 1 Calificación de los Microcréditos

	CATEGORIA	PERIÓDO DE MOROSIDAD EN DIAS	
		MAYOR A	HASTA
A	Riesgo normal		Cinco
B	Riesgo potencial	Cinco	Treinta
C	Riesgo deficiente	Treinta	Sesenta
D	Riesgo de dudoso recaudo	Sesenta	Noventa
E	Perdida	Noventa	

FUENTE: <http://www.bnf.fin.ec/?personas&s11&a74&PHPSESSID>

Riesgo Normal

El riesgo es el valor esperado de pérdida, que se debe provisionar sobre los créditos normales o vigentes o que tienen garantías adecuadas. La pérdida esperada es de 0 al igual que el porcentaje que se debe provisionar.

Riesgo Potencial

Es el porcentaje de pérdida esperada o de recuperación no total de los créditos. Se estima una pérdida esperada del 5% y debe ser provisionada no menos del 3% de la cartera.

Riesgo Deficiente

Es el porcentaje de pérdida esperada o de recuperación no total de los créditos. Se estima una pérdida esperada del 5% al 40% y debe ser provisionada no menos del 20% de la cartera.

Riesgo de dudoso recaudo

Es el porcentaje de pérdida esperada o de recuperación no total de los créditos. Se estima una pérdida esperada del 40% al 80% y debe ser provisionado no menos del 50% de cartera.

Riesgo de pérdida total

Es el porcentaje de pérdida esperada o de no recuperación de créditos incobrables. Se estima una pérdida esperada del 80% al 100% y debe ser provisionado el 100% de la cartera.

1.8.2. Marco Conceptual

Cartera de crédito por vencer

Préstamos otorgados a clientes, en las distintas modalidades por las instituciones cuyo plazo no ha vencido.

Cartera original

Obligaciones iniciales por clientes que no han sido objetivo de renovación.

Cartera vencida

Obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido valores que no se han recuperado oportunamente.

Central de riesgos

Sistemas de riesgos de la Superintendencia de Bancos que tiene información individualizada, consolidada y clasificada, sobre los deudores de las instituciones del sistema financiero nacional.

Calificación A

Préstamos sin problemas, que no presentan dudas de acuerdo a su recuperación dentro de los términos y obligaciones legalmente establecidas. El sujeto de crédito goza de una posición financiera satisfactoria y ha cumplido oportunamente con sus obligaciones y pagos con márgenes de tolerancia que se determinaran de acuerdo al tipo de actividad económica del cliente. Presentan las siguientes características: cumplimiento del plan de inversiones; existencia y mantenimiento de valor de las garantías; cumplimiento en el pago y amortización de sus créditos; situación financiera o utilidades satisfactorias; entre otras.

Calificación B

Crédito de riesgo que tiene ciertas debilidades estructurales, o bien el prestatario sufre de una situación financiera adversa, que hace que el crédito sea solo marginalmente satisfactorio. Existe una debilidad temporal que, de no ser corregida puede afectar a la recuperación normal del crédito. Presenta las siguientes características: renovaciones frecuentes; información financiera desactualizada; problemas de liquidez; mora de 5 a 30 días.

Calificación C

Créditos con problemas agudos, cuyo pago normal se ve amenazado por tendencias muy desfavorables o sucesos adversos de naturaleza financiera, administrativa, económica o del medio; o por debilidades importantes de la garantía. Aparte de lo enunciado, deberá presentar los siguientes inconvenientes: incumplimiento del plan de inversión hasta del 25%, pagos efectuados en periodos mayores a 120 días y menores a 180 días; después de lo normal, por debilidades en la capacidad de pago; derivados de una situación financiera deficiente, y resultados operacionales negativos.

Calificación D

Créditos de dudosa recuperación. Prestamos cuya recuperación es poca probable, se esperaba que un monto aún no determinado de su capital se pierda. Un crédito sujeto a esta calificación D debe estar bajo el control del departamento de recuperación y coactivas, debe necesariamente constituirse una provisión parcial.

Presenta las siguientes características: incumplimiento en el plan de inversiones hasta el 50% de las garantías; mora superior a 180 días; imposibilidad de cumplir el pago de los créditos.

Calificación E

Créditos que se consideran incobrables, debe establecerse una provisión total para su eventual castigo. Los funcionarios del departamento de coactiva deben seguir esforzándose hasta que quede establecido que no es posible ninguna recuperación. Posee las siguientes características: incumplimiento total del plan de inversiones, inexistencia y desaparición de las garantías; situación de quiebra o insolvencia del deudor; desaparición del deudor.

Índice de Morosidad

Volumen de saldos morosos respecto del riesgo total de la morosidad.

Microcréditos Comerciales

Son los créditos otorgados a personas naturales para ser invertidos en actividades comerciales como la adquisición de mercaderías o compra de activos fijos.

Provisión

Reserva que realizan los intermediarios financieros sobre su cartera vencida con el fin de proteger la cartera de posible incumplimiento en el pago. Cuenta de pasivo que representa una disminución probable del valor de determinados activos o incrementos de pasivo, y que se lleva a la cuenta de resultados de un ejercicio como previsión de gastos.

Recuperación de cartera

Pagos que realizan los clientes por sus compromisos con el prestamista al vencimiento de la obligación o sea, cuando se ha cumplido el plazo para el que concedió el préstamo. Así mismo se produce una recuperación de cartera en los créditos vencidos y/o castigo, cuando el cliente paga tardíamente sus obligaciones.

Refinanciamiento

Es la sustitución de un crédito o préstamo por un nuevo cuando el primero vence. La refinanciación se puede hacer para aprovechar condiciones mejores del mercado.

Tabla de Amortización

Alternativa de pago del deudor; mediante el cálculo de diversos periodos del financiamiento.

Planificación

Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran oportunidad, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.

Plazo

Periodo de tiempo al que decido invertir. Al establecer el plazo debo de considerar si puedo necesitar el dinero en ese periodo.

Riesgo

Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.

Crédito

Es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado.

Riesgo de Crédito

Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan-mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Liquidez

Es la capacidad de una entidad financiera de responder con fondos propias a todas sus obligaciones de carácter contractual, especialmente sus préstamos e inversiones, así como para enfrentar los retiros de los depósitos y vencimientos de sus pasivos, en el curso normal de sus operaciones y a un costo razonable.

Riesgo de Liquidez

Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos desfavorables.

Solvencia

Se entiende por solvencia a la capacidad financiera de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimientos a corto plazo y los recursos con que se cuenta para hacer frente a tales obligaciones, ósea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Incumplimiento

Es no efectuar el pago pactado dentro del periodo predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato.

Recuperabilidad

Es el porcentaje de recuperación de cartera de los socios que han caído en incumplimiento, una vez implementadas acciones judiciales y extrajudiciales de cobranzas.

Segmentaciones

Son las opciones de clasificaciones utilizadas por la institución controlada para definir, identificar y analizar adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito.

Volumen de Crédito

A mayor volumen de crédito, mayores serán las pérdidas por los mismos.

Créditos de Consumo

Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares.

Créditos para la Vivienda

Son los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble.

Microcréditos

Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinados a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

2.1. Aspectos Generales

Nombre de la cooperativa: Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JOSÉ LTDA.”

Tipo de Empresa: Institución Financiera Privada

Ley que ampara: Ley general de Instituciones Financieras, decreto 194

Institución que controla: Superintendencia de Bancos y Seguros

Dirección: San José de Chimbo, calle Tres de Marzo y Chimborazo

Provincia: Bolívar

Responsable legal: Lic. José Guillen

Teléfono: 032988152- 032988436

2.2. Antecedentes

Reseña Histórica

- En 1964 fue la iglesia la propulsora del cooperativismo en la provincia Bolívar, 50 personas tomaron la iniciativa animados por llevar a la práctica los principios cooperativos.
- La vida institucional del Cooperativa San José Ltda. empezó el 10 de diciembre de 1964.
- Pasa al control de la Superintendencia de bancos y Seguros el 22 de Diciembre del 2004, según la resolución SBS-0943-2004.
- Hasta el 1985 se percibía como una institución en crisis, enfocada a lo social .A partir de 1986 la nueva administración, crea productos de créditos al segmento de asalariados empezando otra etapa, al firmar convenios con instituciones públicas y privadas.

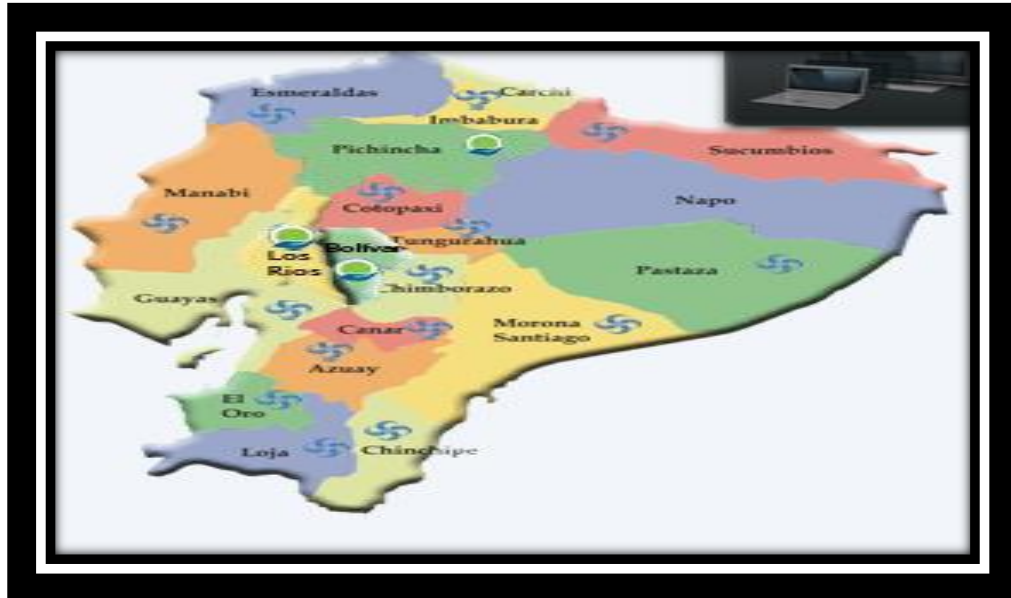
- Otros convenios de fortalecimiento con organismos de asistencia técnica y fondeo, Swisscontact, Woccu, Prodepine, PPS, Fonlocal, Miduvi, Concaf, CFN, Banco Central, Banred, Financoop, RFR, CONECTA transforman la estructura orgánica funcional, iniciándose un crecimiento sostenido, enfocada hacia el cliente.
- La implementación de políticas financieras, decisión de cambio, actitud innovadora, un manejo técnico y profesional, han permitido a la cooperativa pasar de una institución local enfocada al consumo; a una entidad provincial y regional, con servicios Y productos financieros orientados a las Microfinanzas, Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Ubicación Geográfica

La Cooperativa SanJosé Ltda.ha pensado en la necesidad y para atenderles mejor a sus socios está ubicada en:

- CHIMBO
- GUARANDA
- SAN MIGUEL
- CHILLANES
- MONTALVO
- VENTANAS
- QUITO

GRAFICO Nº 1 Mapa de las agencias de la Cooperativa San José en las provincias de Bolívar, los Ríos y Pichincha.



FUENTE: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Cobertura y Localización

La Cooperativa San José Ltda. Ha instalado oficinas en zonas aptas para el desarrollo agropecuario y otras actividades, es la cooperativa de mayor cobertura, llegando a lugares apartados especialmente cantones y parroquias.

Cuenta con una red de agencias en la provincia de bolívar, los ríos y pichincha, todas con capacidad para realizar las actividades financieras. El número de estas ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo de la siguiente manera:

- Oficina matriz creada el 10 de diciembre de 1964
- Guaranda creada el 14 de diciembre del 2001
- Chillanes creada el 7 de septiembre del 2002
- Montalvo creada el 18 de junio del 2007
- San miguel creada el 1 de julio del 2004
- Ventanas creada el 17 de agosto del 2009
- Quito creada el 16 de octubre del 2011

Objetivos

Objetivo General

Fomentar en los socios mejores condiciones de trabajo y el aumento de la producción y la productividad, mediante la prestación de servicios financieros competitivos y oportunos.

Objetivos Específicos

- Fomentar el ahorro de los socios y sus comunidades;
- Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;
- Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- Procurar fuentes de financiamiento interno y externo, para el desarrollo institucional y de sus asociados;
- Promover la ampliación del número de socios de la cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo;
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros en el marco de lo establecido en la Ley, y Decreto Ejecutivo 194.
- Fomentar a través de sus servicios, los principios de autoayuda, autogestión, y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.

Misión y Visión

El nuevo plan Estratégico que está implantando la cooperativa contempla una serie de cambios substanciales en su misión y visión, con la finalidad de contribuir en el desarrollo socio-económico del país ofreciendo calidad en sus productos y servicios financieros.

Misión

Contribuir al progreso y bienestar de la familia ecuatoriana con productos y servicios financieros de calidad, basado en principios de solidaridad, equidad y sostenibilidad.

Visión

Consolidar el liderazgo en sus mercados principales de intervención y la orientación al apoyo a los sectores productivos, ampliando su cobertura y competitividad de los productos y servicios financieros, con tecnología, recursos humanos y gestión que le permitan alcanzar una calificación de riesgo no menor a A.

Valores Corporativos

Lealtad: Hablar bien de la institución, actuar con sinceridad e informar actos que puedan afectar a la cooperativa. Hacer prevalecer el bien de la cooperativa por encima de los intereses personales o de una oficina.

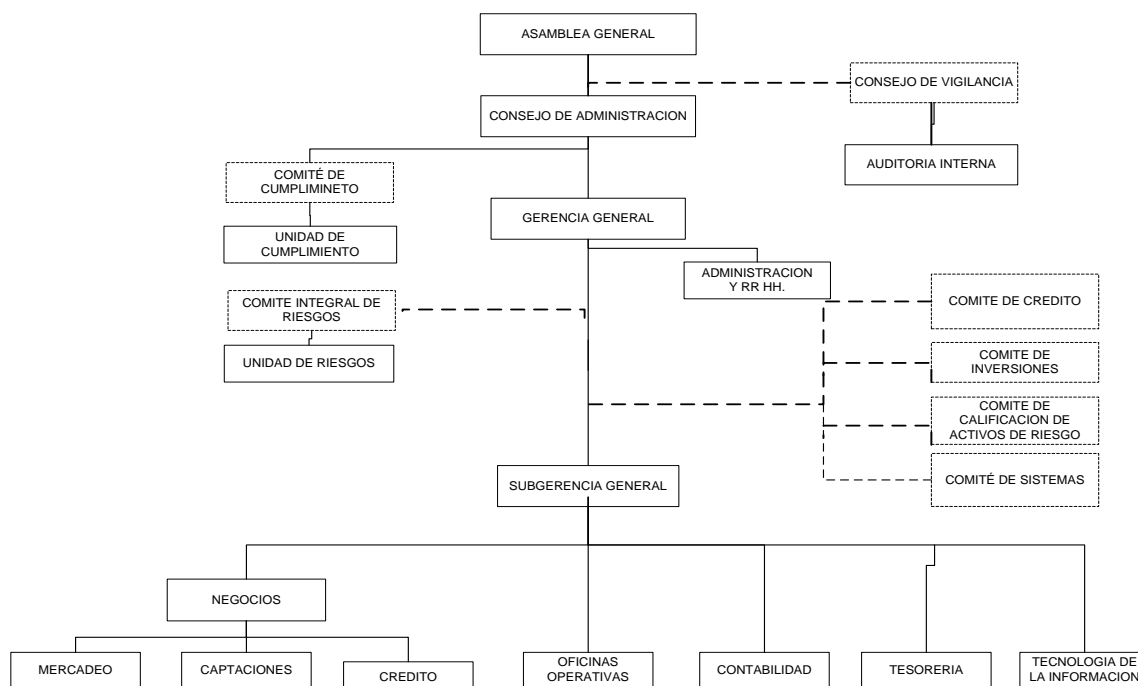
Equidad: Brindar igualdad de oportunidades a todas las personas sin discriminación de género, raza, religión o condiciones tanto en la prestación de servicios como en la gestión organizacional

Solidaridad: Comprender las necesidades de los clientes y compañeros de trabajo y mantener una actitud de apoyo a la solución de sus problemas. Mantener una actitud de trabajo en equipo.

Iniciativa: Mantener una actitud hacia el cambio, el mejoramiento, el aprendizaje continuo y el liderazgo.

2.3.Organigrama Estructural de la Cooperativa San José Ltda.

GRAFICO Nº 2Organigrama Estructural de la Oficina Chimbo



FUENTE: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

De la estructura orgánica

Las sucursales están integradas por unidades administrativas de los siguientes niveles:

- Ejecutivo
- Asesor
- Operativo

Del nivel Ejecutivo

El nivel ejecutivo es el más alto de la estructura de la sucursal; le corresponde cumplir y hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, manuales e instructivos provenientes de la ley, del directorio, de la gerencia general y de otras instituciones autorizadas. Su relación de autoridad es directa sobre los niveles Asesor y Operativo.

Está conformado por el jefe operativo y los asesores de crédito, por ser este último un organismo de decisión en el otorgamiento de préstamos.

Del nivel Asesor

El nivel asesor absuelve las consultas de los otros niveles, depende directamente del jefe operativo.

Del nivel Operativo

El nivel operativo es el encargado de ejecutar los programas de trabajo, de acuerdo con las políticas fijadas por la matriz y por el jefe operativo de la sucursal, tendientes al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Recursos Humanos

La Cooperativa San José Ltda. Tiene actualmente alrededor de 100 empleados y funcionarios entre personal de oficina y de trabajo comunitario, de los cuales en su mayoría son personales asignados a las áreas especializadas de la cooperativa como: financiera, crédito, entre otras.

Nivel profesional

El principal activo con el que cuenta la cooperativa san José Ltda. Es su personal, por lo que cuida de su calificación profesional, teniendo personal de los más variados campos de actividad económica, cuenta con personal de reconocida experiencia, con formato superior, postgrado, máster en áreas como:

- Economía, administración
- Marketing, comunicación
- Ingeniería de sistemas
- Ingeniería comercial, ingeniería financiera
- Ingeniería en agronomía

Estructura Financiera

Servicios

Entre los productos y servicios que la institución tiene a disposición de las entidades públicas, privadas y clientes en general se encuentran:

- Plan multiusos y educación.
- Mis fondos de reserva.
- Ahorro a la vista.
- Ahorro Cuenta sueñitos.
- Ahorro a Plazo fijo.
- Ahorro para jóvenes
- Ahorro productivo VRC
- Crédito de vivienda.
- Microcrédito.
- Crédito de consumo.
- Anticipo de sueldo
- Seguro de vida
- Bono de desarrollo humano
- Red transaccional cooperativas coonecta
- SPI el sistema de pagos interbancarios
- Recaudaciones tributarias y por matriculación
- Soat
- Remesas
- Cajeros automáticos y tarjetas de debito

Alianzas

La cooperativa ha creído conveniente unir esfuerzos con otras instituciones para brindar mejores servicios al público, para lo cual ha formado alianzas con:

- Red financiera rural
- Plan internacional
- Ucaccentro
- Coonecta
- Hivos
- Infoinclusion
- Corporación financiera nacional
- Fodepi
- Miduvi
- Programa de protección social
- Oikocredit
- Kiva
- Feedomfronhunger
- Fundación marco
- Financoop

Dirección, Administración y Control

La dirección y administración de la cooperativa se ejecutara a través de los Directivos y la Gerencia General. En tanto que el control externo del mismo estará ejercido por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Estructura Interna Administrativa

TABLA N° 2 Directivos del Consejo de Administración

N° Socio	Nombres y Apellidos	Cargo
492	Lillya del Carmen Jiménez Tacle	Presidenta
3585	Guido Francisco Moreno del Pozo	Vicepresidente
6756	Jimmy Lenin Lara Remache	Secretario

FUENTE: Departamento de Captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Lda. Otorgado por la Sra. Rocío Pazmiño

TABLA N° 3 Directivos Del consejo de Vigilancia

N° Socio	Nombres y Apellidos	Cargo
5803	Miguel Alejandro Castro Mancero	Presidenta
2250	Marco Vicente Sanabria Pilcolema	Vicepresidente
13476	Delia Graciela Averos Gavilánez	Secretaria

FUENTE: Departamento de Captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Lda. Otorgado por la Sra. Rocío Pazmiño

2.4 FODA Institucional

TABLA N° 4 FODA De la Cooperativa San José Ltda.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> •Adecuado crecimiento de captaciones y cartera de crédito. •Nivel de activos productivos es adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> •El crecimiento del patrimonio es menor a captaciones y está bajando la relación de

	<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia patrimonial cumple con las exigencias legales. • La calidad de cartera está en niveles bajos de riesgo y se cuenta con buena cobertura de provisiones. 	<p>solvencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe concentración de captaciones originado en depositantes institucionales.
Perspectiva Clientes Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Existe diversidad de productos de crédito y sus tasas de interés son competitivas. • Las condiciones y tasas de interés de los productos de ahorros son competitivas. • La oferta del seguro de desgravamen es un valor agregado positivo. • Buena participación en el mercado, en los diferentes segmentos. La cooperativa es líder en su mercado. • Existe oportunidad y agilidad en la prestación del crédito. • Se cuenta con servicios complementarios como cajeros, tarjetas de débito, remesas, etc. • Buena fidelidad de los clientes, existe recurrencia en las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe buena calidad en la entrega de información al cliente y en la atención • No se cuenta con una segmentación de los clientes y la diferenciación de productos. • No hay adecuada promoción de los productos y de la institución. • No existe buena calidad e impacto de los planes promocionales, no se evalúa. • Baja calidad de gestión de la información de los clientes. • No se cuenta con procesos o acciones de capacitación, educación financiera de los clientes. • El nivel de socios inactivos es alto.
Perspectiva Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • La organización general de la cooperativa es buena, con claridad en la estructura, liderazgo y compromiso. • Los procesos de decisión en gerencia y consejo de administración son oportunos. • Buen control de riesgo de crédito en operaciones vinculadas, se cumple con el marco legal. • Existe una cultura de planificación aunque no se la 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta difusión del Manual de funciones. • Falta mayor formalización de las instrucciones internas. • No se tiene automatizado los esquemas de control interno (lavado de dinero) • Falta difusión de las normas y reglamentos para garantizar su

	<p>difunde totalmente.</p>	<p>conocimiento y aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se tiene actualizado y completo la base de datos de clientes • Existen debilidades en la calidad y seguridad del sistema informático • No hay buena capacidad y calidad de gestión de las bases de datos. • No se cuenta con planes de contingencia y seguridad informática. • La capacidad del sistema informático no soporta el crecimiento institucional y de servicios • No hay buena gestión- uso de reportes de información gerencial.
<p>Perspectiva Gestión del Recurso Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buena calificación del consejo de administración y apoyo en la visión estratégica de la cooperativa • Se dispone de calidad de gestión del personal ejecutivo, con oportunidad en las decisiones y promueve el asumir responsabilidades. • Buena calificación del personal operativo, su nivel profesional y conocimiento, responsabilidad y competencia. • El tamaño de la organización en cuanto a número de colaboradores es adecuado. • El personal está motivado al cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen procesos sistematizados de inducción, planes de capacitación y desarrollo del personal. • Baja disponibilidad a la capacitación del personal en los diferentes niveles. • Hay debilidades en la calidad y oportunidad de la comunicación interna. • No se difunden y por tanto no se conocen en todos los niveles los planes institucionales. • Existen debilidades en la orientación del personal en atención al cliente. • No hay total actitud al cambio por parte del personal. • El ambiente y clima laboral presenta

		debilidades.
--	--	--------------

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Buena potencialidad del mercado actual. • Existen mercados nuevos, aún no atendidos, con potencialidad para la cooperativa. • Existe un adecuado desarrollo económico en los mercados de intervención de la cooperativa. • Se presentan segmentos atractivos no altamente explotados por la cooperativa. • El crecimiento del sistema cooperativo evidencia una mayor confianza en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia del sector cooperativo no regulado y también del regulado. • El potencial ingreso de nuevos competidores en los mercados dificultará el crecimiento. • Hay una tendencia creciente de sobreendeudamiento de la población, con su potencial efecto en el riesgo de cartera. • La presencia de los programas de crédito del Estado y de la banca pública puede dificultar las colocaciones y afectar a sobreendeudamiento. • Se observa presencia de prestamistas informales que afectan la situación económica de la población.

FUENTE: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

2.5. Situación Legal que Rige la Cooperativa

Constitución de la República

Ley orgánica de la economía popular y solidaria

Artículo 28.- Cooperativas de servicios¹.- Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

¹Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaria.” Registro Oficial N° 444 - Martes 10 de Mayo del 2011”, Pag.4 Sesión 3

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

De las cooperativas de ahorro y crédito²

Artículo 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- ✓ Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- ✓ Otorgar préstamos a sus socios.
- ✓ Conceder sobregiros ocasionales.
- ✓ Efectuar servicios de caja y tesorería.
- ✓ Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- ✓ Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.

²Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaria.” Registro Oficial N° 444 - Martes 10 de Mayo del 2011”, Pag.9 capítulo I Sesión I

- ✓ Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito.
- ✓ Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- ✓ Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- ✓ Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prenda propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
- ✓ Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- ✓ Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- ✓ Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales y Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Artículo 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Artículo 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que

permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones que se dicten para el efecto, en las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- ✓ Solvencia Patrimonial.
- ✓ Prudencia Financiera.
- ✓ Índices de Gestión Financiera y Administrativa.
- ✓ Mínimos de Liquidez.
- ✓ Desempeño Social.
- ✓ Transparencia.

Artículo 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.

El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.

No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Artículo 87.- Órdenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que

podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicten el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto. Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Artículo 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario.

De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera excepcional en el sistema financiero internacional en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Artículo 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Artículo 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. Sin embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Artículo 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior.

La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%).

No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Artículo 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.

Artículo 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Artículo 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial.

La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió.

Artículo 96.- Auditorías.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento.

Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

Artículo 97.- Calificación.- Los vocales de los consejos, el gerente y los auditores externo e interno, para ejercer sus funciones deberán ser calificados previamente por la Superintendencia, conforme a las disposiciones contenidas en la presente Ley y en su Reglamento.

Artículo 98.- Revocatoria de calificación.- La Superintendencia podrá revocar, en cualquier momento, la calificación de los vocales de los consejos, del gerente o de los auditores, cuando hayan incurrido en el incumplimiento de los requisitos que sustentaron su calificación.

Artículo 99.- Intervención.- Sin perjuicio de las causales de intervención establecidas en el artículo 68 de esta Ley, cuando una cooperativa de ahorro y crédito por cualquier causa no cumpliera con la ley o regulaciones en particular las referidas a las normas de solvencia y prudencia financiera o cuando se presuma la existencia de prácticas ilegales de tal magnitud que pongan en grave peligro los recursos del público o incumpliere los programas de vigilancia preventiva o de regularización establecidos por la Superintendencia, este órgano

de control podrá ordenar su intervención, disponiendo todas aquellas medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

Artículo 100.- Falta de subsanación.- La Superintendencia dispondrá la disolución y liquidación de una cooperativa si luego de la intervención no se han subsanado las causas que la motivaron.

Artículo 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- ✓ Volumen de operaciones que desarrollen.
- ✓ Número de Socios.
- ✓ Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional.
- ✓ Monto de Activos.
- ✓ Patrimonio.
- ✓ Productos y Servicios Financieros.

2.6. ESTUDIO DE LA SITUACION ECONOMICA-FINANCIERA DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa al ser una institución financiera privada que está financiada por los fondos de los socios, capital propio, obtenidos por la recuperación de cartera y captaciones de depósitos e inversiones.

COOPERATIVA SAN JOSE LTDA. BALANCE GENERAL		
PERIODO	2011	2010
Activos		
Fondos Disponibles	6108385.29	4540521
Inversiones	4584833.66	2784542
Cartera Bruta	39098227.81	31314101
Cartera Riesgo	41965422.2	700551
Provisiones Créditos		
Incobrables	-2867194.4	-2237415
Cuentas por Cobrar	458838.8	377530
Activos Fijos	788670.53	484273
Otros Activos	176631.64	152751
Total de Activos	51215587.73	38116854
Pasivos		
	44943872.9	33357297
Obligaciones con el Público	38628299.96	27903216
Depósitos a la vista	16700729.58	15672145
Depósitos a Plazo	19666801.38	12231070
Cuentas por Pagar	1072996.63	875907
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	2260769	
Obligaciones Financieras	4392130.67	4148832
Otros Pasivos	850445.64	429343
Patrimonio	5785528.69	4208652.00
Capital Social	2557812.82	1564760
Reservas	2940574.38	2406767
Otros Aportes		
Patrimoniales +	231294.64	231295
Superavit por		
valuaciones		
Superavit por	55846.85	5830
Valuaciones		
Total Pasivos +	50729401.59	37565949.00
Patrimonio	486186.14	550905.00
Utilidad del Ejercicio	51215587.73	38116854.00
TOTAL GERERAL	51215587.73	38116854.00

En el cuadro anterior podemos observar el Balance de Situación Financiera de la Cooperativa San José Ltda. mismo que está conformado por Activos, Pasivos y Patrimonio. A continuación se hace un análisis de las cuentas más relevantes objeto de nuestro estudio y comparaciones con el año más cercano que es el 2011.

Activo

Cartera por vencer

Es la cartera de crédito que ha sido concedida por la cooperativa y aún no ha vencido su plazo de cobranza; en el año 2010 es de \$31.314.101, en el año 2011 es de \$39098227.81, esto significa que la cartera ha tenido un crecimiento del 11% en el año 2011. Debido a que se diversificaron otras líneas de crédito.

Cartera Vencida

La cartera vencida representa el monto que los clientes no han cancelado dentro del tiempo establecido en las tablas de amortización, la cartera por vencer para a hacer cartera en riesgo.

En el año 2010 fue \$700.551 y en el 2011 fue \$41965.422.20, lo que significa que existió un incremento del 96% en año 2011, este porcentaje creció debido a que los clientes no cancelaron a tiempo sus obligaciones.

Provisión de créditos incobrables

La provisión de créditos incobrables es el presupuesto que se establece para prevenir posibles pérdidas por falta de incobrabilidad, misma que se establece basándose en parámetros de calificación de riesgos.

En el año 2010 la provisión total es de \$2237.415, en el 2011 de \$2867194.40 incrementó el porcentaje de 12 % para el año 2011.

El total de activos para el año 2010 es de \$38.116.855 y en el 2011 de \$51215587.73 es decir un incremento del 6% en el 2011

Pasivo

Depósitos a la vista

La cuenta obligaciones con el público es la principal fuente de fondeo de la cooperativa, está compuesta por el depósito a la vista y depósitos a plazos.

Los depósitos a la vista constituyen todos los recursos recibidos del Público exigibles en un plazo menor a treinta días, podrán constituirse bajo diversos mecanismos libremente pactados entre la cooperativa y el depositante.

En el año 2011 existe un incremento de 4% en este rubro con relación al 2010, lo que significa un incremento en las captaciones, parte del personal y la imagen.

Depósitos a plazo

Este tipo de captaciones tiene mayor concentración en lo que corresponde de 1 hasta 90 días. Existe un incremento del 24% en el año 2011 con relación al 2010.

El total del pasivo en el año 2010 es de 33.357.297 y del 2011 de 44.943.872.90 es decir existe un incremento del 14%.

Patrimonio

El total de patrimonio en el 2011 es de \$57.855.285,9 y en el año 2010 es de \$42.085.520,00, lo que nos proporciona un incremento del 15,77%.

Estructura de Pasivos

Alcanzar la siguiente estructura de los Pasivos:

- ✓ Un 20% de los Pasivos provienen de Financiamiento Externo.
- ✓ Mantener la estructura actual de los DPF en relación a captaciones totales de un 44%

Solvencia Patrimonial

Mantener una relación Patrimonio/Activos no menor al 13%.

Gestión de la Liquidez

Mantener un nivel de liquidez (Fondos Disponibles + Inversiones/ Captaciones) no menor al 25%.

Eficiencia Administrativa

Mantener una relación de Gastos Operacionales frente a Activos Totales no mayor al 6%.

Crecimiento Captaciones y Participación de las Oficinas

Alcanzar un 40% de participación en las captaciones en la Provincia de Bolívar y un volumen en captaciones en sus otras oficinas de:

Montalvo: \$ 4,5 MM

Ventanas: \$ 5,0 MM

Otras Oficinas: \$ 6,0 MM

Satisfacción y Nivel de Operación de Cliente/Socios

Lograr un 90% de satisfacción de los clientes externos por calidad de atención y un nivel de socios inactivos mayor al 25%.

Fortalecer, Gestión Tecnológica

Disponer de una tecnología adecuada que facilite y garantice la automatización de servicios y operaciones, la gestión de la información y la continuidad del negocio de la cooperativa.

Gestión Integral

Alcanzar una Calificación de Riesgo Externa no menor a ""A"" sustentada en el mantenimiento de indicadores financieros dentro de las mejores prácticas y El fortalecimiento de la Gobernabilidad Institucional.

Satisfacción del Cliente interno – Cliente Laboral

Lograr un nivel de satisfacción del cliente no menor al 80%.

2.7. Estudio del Área de Microcrédito

2.7.1. Metodología de los Productos de Microcrédito

Recursos

Recursos propios de la cooperativa, recursos específicos para el microcrédito de procedencia nacional e internacional.

Sectores Susceptibles de Financiamiento

Los micro, pequeños, medianos empresarios ya sean de la zona urbana o rural de la provincia de bolívar, los ríos y pichincha.

Sujeto de Microcrédito

Serán sujetos de crédito todas las personas naturales o jurídicas, calificadas como A, B o C en el sistema financiero nacional y conforme al instructivo para la calificación de clientes de la cooperativa San José Ltda.relacionadas con las actividades de comercio.

Un cliente con calificación C podrá optar por un crédito cuando por casos fortuitos o de fuerza mayor no hayan cancelado puntualmente y que por ello el puntaje sea inferior a 75 en la hoja de calificación.

Es importante que al momento de dar la información se revise la Central de Riesgos del Sistema Financiero Nacional y si es cliente su expediente.

Condiciones de Microcrédito

Montos y plazos de los tipos de crédito que otorga la Cooperativa “San José” Ltda.

TABLA Nº 5 Montos y plazos del Crédito de Consumo que otorga la COAC.

PLAZOS	CONSUMO
Hasta 20000	7 años
Hasta 10000	4 años
Hasta 6000	3 años
Hasta 4000	24 meses
Hasta 1500	18 meses

**Actividades
de Consumo**

FUENTE: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

TABLA Nº 6 Montos y Plazos de los Microcréditos que otorga la COAC.

PLAZOS	MICROCRÉDITOS
Hasta 20000	7 Años
Hasta 10000	4 Años
Hasta 6000	3 Años
Hasta 4000	24.Meses
Hasta 1500	18.Meses

**Actividades
productivas.**

FUENTE: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

TABLA N° 7 Montos y Plazos del Crédito de Vivienda que otorga la COAC.

PLAZOS	VIVIENDA
Hasta 40.000,00	15 Años Plazo
Hasta 30.000,00	12 Años Plazo
Hasta 10.000,00	4 Años Plazo
Crédito con bono Vivienda	Hasta 3 Años

FUENTE: Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Financiamiento

Se financiará hasta el 100% del proyecto de inversión a realizarse.

Aprobación

La aprobación del microcrédito hasta el monto de 3000.00 será aprobado por el Jefe Operativo de cada oficina, para lo cual el evaluador del microcrédito emitirá la calificación respectiva en la que deberá registrarse la autorización del jefe.

Esta calificación constituye la resolución de microcrédito.

Los créditos cuyos montos superen a 3000.00 serán aprobados por el Comité de Crédito, considerando el resultado del evaluador de microcrédito y el asesor de crédito.

Destino del Microcrédito

- Financiamiento del capital de trabajo: compras de mercadería

- Activos fijos: adquisición de equipos, muebles y enceres necesarios para el desarrollo de la actividad, adecuaciones.

Tasa de interés

La tasa de interés a aplicarse, será la que fije el directorio y será comunicada a través de la circular “Tasas de Interés”.

Límite de Endeudamiento

El cliente no podrá superar un endeudamiento mayor a 3000 entre obligaciones directas e indirectas, adicionalmente se deberá considerar que el endeudamiento directo más el indirecto no podrá superar el 60% de su patrimonio neto, entendiéndose como tal la diferencia entre activos totales menos pasivos totales.

Requisitos para el solicitante del microcrédito

- Copias a color de la cedula de ciudadanía del solicitante y su conyugue
- Copias a color de la cedula de ciudadanía del garante y su conyugue
- Copias de las papeletas de votación actualizadas
- Copias del comprobante de: luz, agua o teléfono.

La solicitud del crédito será realizada por el asesor de crédito.

En las solicitudes de microcréditos con montos mayores a 3000,00 se deberá presentar la copia del impuesto predial actual de la casa o de algún bien que tenga del solicitante y garante.

Obligaciones del Sujeto de Microcrédito

Los prestatarios se obligan a cumplir con las siguientes obligaciones:

- Utilizar los recursos del microcrédito exclusivamente en el plan de inversión aprobado.
- Autorizar a la cooperativa para que en cualquier momento pueda realizar visitas de control y seguimiento de la actividad que realiza.

Visita Previa

Las visitas previas a la concesión de microcréditos no serán necesarias para los créditos de 1000; solo se realizara por disposición del jefe operativo, cuando las operaciones estén comprendidas en el rango de 1000 a 2000, la visita será obligatoria para los créditos superiores a 2000.

En todos los microcréditos se debe realizar la confirmación por vía telefónica o por cualquier otro medio sobre la información consignada en la solicitud, ya que en el sistema no calificará a los sujetos de crédito sin que haya verificado esta información.

En todos los microcréditos por montos superiores a 5000 obligatoriamente se emitirá el informe respectivo, el mismo que conjuntamente con el resultado del evaluador de microcrédito servirá para que el Comité de Crédito adopte la Resolución respectiva.

Proceso de Microcrédito

A continuación prestamos el proceso que sigue el cliente para obtener un crédito en la cooperativa San José Ltda.

Información

El asesor de crédito facilita la información acerca de las líneas de crédito existentes, sus características, requisitos generales, y específicos, tasas de interés, plazo forma de pago, forma de desembolso, garantías y la prohibición de

no poder financiar la compra de acciones, gastos financieros, pagos de impuestos.

Además se aconseja que presente la escritura del bien a hipotecar al abogado de la institución para verificar si este puede ser hipotecado antes de que se incurra en los gastos del préstamo.

También informara sobre la prohibición de conceder microcréditos a clientes clase C, en caso de que el solicitante insista en su derecho de presentar la solicitud se advertirá que la cooperativa se reserva también el derecho de aprobar, negar o suspender la solicitud planteada.

Un cliente con calificación C podrá optar por un microcrédito cuando por casos fortuitos o de fuerza mayor no hayan cancelado puntualmente y que por ello el puntaje sea inferior a 75 en la hoja de calificación.

Es importante que al momento de dar la información se revise la Central de Riesgos del Sistema Financiero Nacional, y si es cliente su expediente.

Recepción

La solicitud se receptara con la presentación de todos los requisitos estipulados, añadir además la central de riesgos del Sistema Financiero Nacional, el historial crediticio.

Se receptara él informe confidencial de estados financieros del solicitante y garante, ingresos y egresos del ejercicio económico del último año, valores que permitirá calcular los índices financieros. En caso de existir inconvenientes en la documentación, instruir al cliente para que presente la documentación faltante, de no cumplir con los requisitos establecidos no se receptara la solicitud.

Elaboración de documentos adicionales

Una vez conformado el expediente con los documentos ya indicados, se procede a realizar la calificación del cliente de acuerdo al instructivo.

Al calificar el pago de obligaciones se debe considerar las deudas directas y las indirectas, en el historial crediticio debe constar también los días de mora por créditos indirectos.

Es importante cumplir con lo indicado en el proceso del manual de microcréditos, especialmente registrar el ingreso y salida de expedientes en la hoja de ruta a fin de llevar un control de trámite de solicitudes.

Resolución

Después de verificar que la información del cliente es fidedigna, el profesional de créditos procede a elaborar la resolución, para después someter a discusión ante el Comité de Crédito.

Recuperación

Los avisos por vencer deben ser integrados en 30 días antes del vencimiento y personalmente de igual manera si el microcrédito ya está vencido.

2.7.2.Control de Microcrédito

El procedimiento de cobro se lo puede definir como un conjunto de acciones que deben tomar todo el personal involucrado en el proceso, con finalidad de adoptar medidas preventivas y de control posterior al vencimiento de una cuota de pago. Se busca establecer un procedimiento estandarizado para la recuperación de microcréditos, definiendo el proceso que permita lograr mayor efectividad y eficiencia en las gestiones de cobranza que realiza la cooperativa.

Las áreas con relación directa a este procedimiento de cobro son:

Nivel ejecutivo: Ya que establece, prioriza y direcciona las actividades de recuperación de cartera.

Área contable: Opera en la recepción y registro de cuotas de microcrédito concedidos

Área jurídica: La cual monitorea la gestión de la recuperación legal y reporta al agente de microcrédito el estado de la cartera que se encuentra en manos del asesor jurídico.

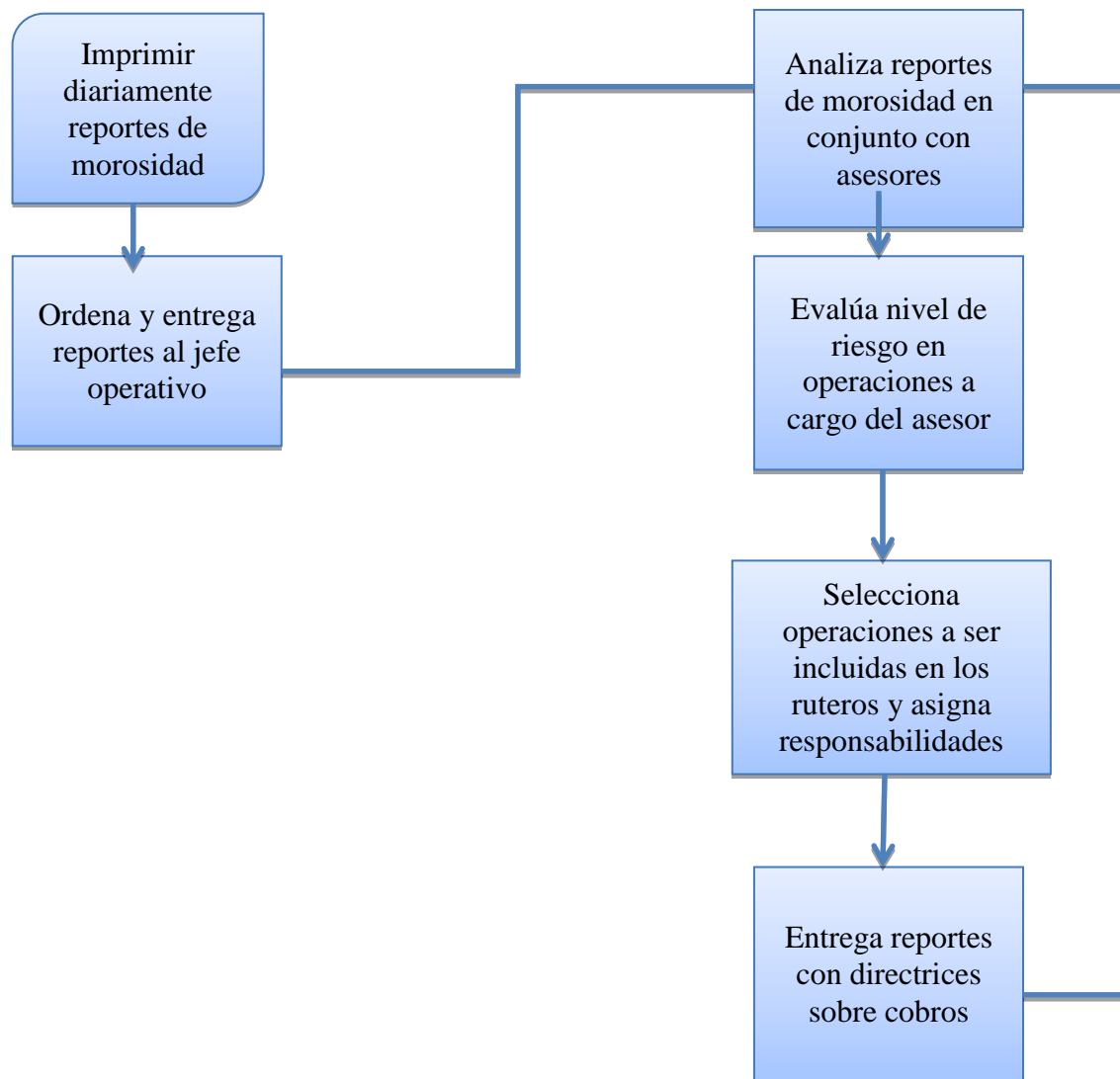
Área de ventas: Es decir los asesores de microcrédito están involucrados de forma directa en el proceso de cobro previa a la revisión de los reportes de morosidad; otorgados por el departamento de cartera; ellos son los indicados de realizar el seguimiento del microcrédito concedido.

Área de cartera: Son los encargados de realizar diariamente los reportes de morosidad.

Flujo de datos

El flujo de datos se refiere básicamente a flujo gramas, en este caso por no existir un manual de cobranza en la institución se ha procesado a la realización de uno por evento de cobranza, en base a las encuestas efectuadas a los asesores de microcrédito de la recuperación de cartera.

GRÁFICO Nº 3Planificación de cobranzas



ELABORADO POR: María Belén Castillo

Descripción de procedimientos.

Evento: planeación de cobranza

Responsable: funcionario del área de cartera.

- Imprime diariamente reportes de morosidad
- Ordena y entrega reportes al jefe operativo

Responsable:

- Analiza reportes de morosidad en conjunto con asesores
- Evalúa el nivel de riesgo en operaciones a cargo del asesor
- Selecciona operaciones a ser incluidas en los rúters y asigna responsables
- Entrega reportes con directrices de cobros

2.7.3. Análisis de la Sección Cartera

La sección cartera forma parte del departamento de microcréditos y realiza las siguientes actividades:

- Recpta las carpetas o expedientes entregadas por los asesores de microcrédito
- Entrega fechas en la cual se receptara las firmas del cliente y garante, para posteriormente realizar desembolsos del microcrédito.
- Los expedientes son entregados a cada uno de los funcionarios del área para que se elaboren los pagarés, tablas de amortización, estos documentos deben ser revisados por el jefe de área.
- Se recepta las firmas del cliente y garante con sus respectivos conyugues, previo a la revisión de sus cedulas y libretas de ahorro; las mismas que deben ser actualizadas.
- Se procede a acreditar el dinero en las cuentas de los clientes, trámite que realizan los asesores de crédito.

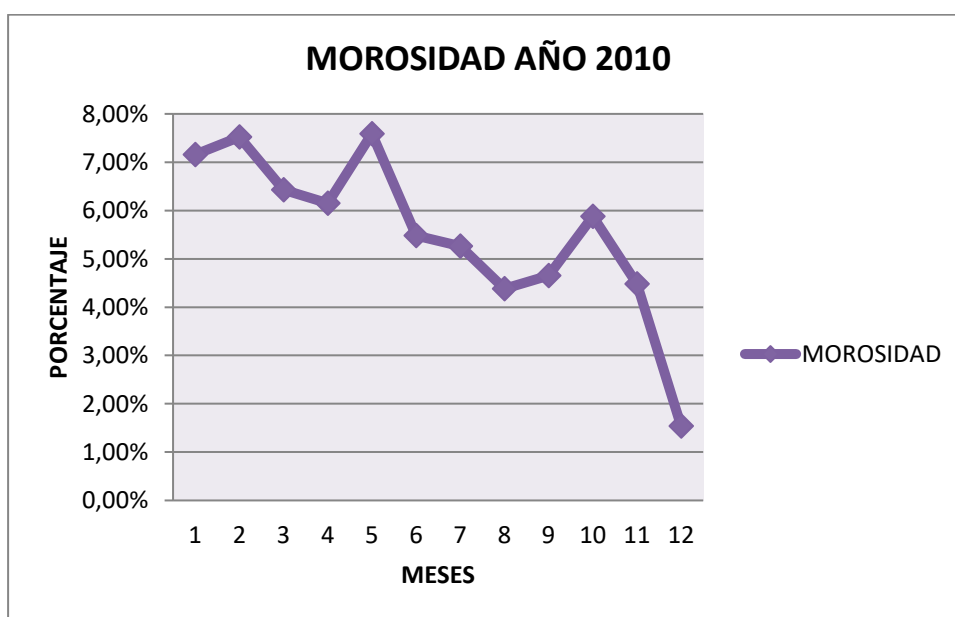
TABLA N° 8 Cartera de Microcréditos Año 2010

CARTERA POR VENCER, CARTERA VENCIDA, E INDICE DE MOROSIDAD AÑO 2010						
MESES	C. NETA	C. VENCIDA	. POR VENCE	C. TOTAL	C. EN RIESGO	MOROSIDAD
ENERO	5321440.77	254984.65	155454.98	5731880.4	410439.63	7.16%
FEBRERO	5668647.70	252998.3	207640.6	6129286.6	460638.9	7.52%
MARZO	5845920.63	194831.05	207110.89	6247862.57	401941.94	6.43%
ABRIL	6075711.13	198910.66	199298.81	6473920.6	398209.47	6.15%
MAYO	6238156.96	306121.58	206168.37	6750446.91	512289.95	7.59%
JUNIO	6426206.42	207537.25	164981.86	6798725.53	372519.11	5.48%
JULIO	6517808.36	196944.85	164889.49	6879642.7	361834.34	5.26%
AGOSTO	6645807.65	141107.79	162949.45	6949864.89	304057.24	4.38%
SEPTIEMBRE	6715405.43	169256.05	158393.82	7043055.3	327649.87	4.65%
OCTUBRE	6819113.73	263075.47	163262.39	7245451.59	426337.86	5.88%
NOVIEMBRE	7256853.18	179995.93	160547.32	7597396.43	340543.25	4.48%
DICIEMBRE	74688224.57	1039965.13	131180.87	75859370.6	1171146	1.54%
TOTAL	144219296.5	3405728.71	2081878.85	149706904	5487607.56	0.03665567

FUENTE: Estados financieros de la Cooperativa San José Ltda.

Como podemos observar los microcréditos tuvieron gran aceptación en la ciudadanía debido a un factor preponderante la tasa de interés que es de 18.90 % la cual no tiene mucha competencia en el mercado, cuyo objetivo es incentivar la reactivación productiva.

GRÁFICO N° 4 Índice de Morosidad Año 2010



ELABORADO POR: María Belén Castillo

En el grafico anterior demostramos los índices de morosidad que se han ido registrando mes a mes uno de los mayores se encuentran en el mes de febrero y mayo.

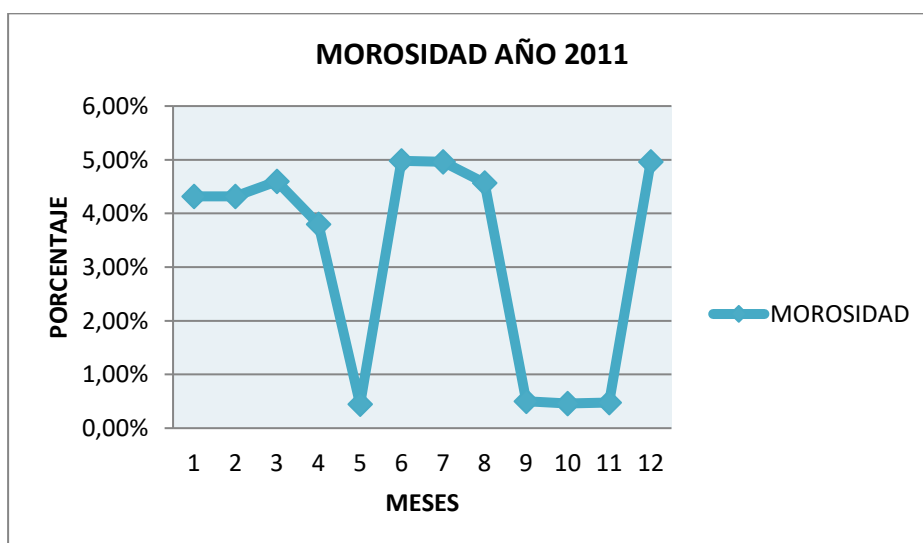
TABLA N° 9 Cartera de Microcrédito Año 2011

CARTERA POR VENCER, CARTERA VENCIDA, E INDICE DE MOROSISDA AÑO 2011						
MESES	C. NETA	C. VENCIDA	. POR VENCE	C. TOTAL	C. EN RIESGO	MOROSIDAD
ENERO	7685364.33	210302.28	136399.74	8032066.35	346702.02	4.32%
FEBRERO	7685364.33	210302.28	136399.74	8032066.35	346702.02	4.32%
MARZO	7849140.46	233632.49	144433.42	8227206.37	378065.91	4.60%
ABRIL	7968266.25	178175.31	136742.06	8283183.62	314917.37	3.80%
MAYO	80277964.51	219213.33	140604.49	80637782.3	359817.82	0.45%
JUNIO	7997030.14	263850.94	155046.62	8415927.7	418897.56	4.98%
JULIO	8032268.85	275706.99	143843.55	8451819.39	419550.54	4.96%
AGOSTO	8101168.29	248323.56	139722.45	8489214.3	388046.01	4.57%
SEPTIEMBRE	81199236.58	278887.8	125791.15	81603915.5	404678.95	0.50%
OCTUBRE	80917110.37	292081.68	81423.38	81290615.4	373505.06	0.46%
NOVIEMBRE	81674332.40	278456.65	113478.86	82066267.9	391935.51	0.48%
DICIEMBRE	8204758.08	268225.5	159548.65	8632532.23	427774.15	4.96%
TOTAL	387592004.59	2957158.81	1613434.11	392162598	4570592.92	

FUENTE: Estados financieros de la Cooperativa San José Ltda.

En el año 2011 existe menor colocación de cartera que el año 2010, pero la morosidad es menor debido a una mejor organización por parte del departamento de microcréditos y sus funcionarios, por una mayor experiencia adquirida.

GRAFICO N° 5 Índice de Morosidad Año 2011



ELABORADO POR: María Belén Castillo

En el grafico anterior podemos observar que los meses con mayor índice de morosidad son junio y diciembre.

TABLA Nº 10 Índice de Morosidad Año 2010 y 2011

AÑO	INDICE
2010	5.54
2011	3.19

ELABORADO POR: María Belén Castillo

En la tabla anterior podemos comparar que en el año 2011 se ha registrado una notable disminución del índice de morosidad.

CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico

3.1. Modalidad de Investigación

La presente investigación sobre el tema: Estrategias para reducir el índice de morosidad de los microcréditos otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. en la oficina matriz Chimbo durante el periodo 2012.

Se embarca en el paradigma en la investigación cuantitativa y cualitativa ya que presenta algunas características de interpretación de datos numéricos y la categoría de control requiere cuantificar los niveles de morosidad en esta sucursal, así como hacer un análisis de la recuperación de los créditos vencidos para evitar provisionar.

La recuperación, Control, y gestión de la cartera se orientan a la valoración dentro de una realidad financiera y esto requiere un análisis cuantitativo para su control y la determinación de responsabilidades. De la misma forma, la recopilación de datos de las encuestas producción análisis de cifras.

Es cualitativo el enfoque o paradigma que se usa en la investigación por que trata de buscar un modelo que sirva de base para prevenir y recuperar la morosidad, juzgando los hechos históricos y la necesidad de aportar de mejor manera a la determinación de responsabilidades en la utilización y control dela cartera. Durante el proceso de investigación se presentan opiniones como análisis e interpretaciones de hechos y datos.

3.2. Tipos de Investigación

El desarrollo de la presente Tesis, es aplicada por que se encamina a resolver problemas prácticos que se basa en necesidades que en el momento tiene la cooperativa San JoséLtda.

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizara una recopilación de información en la cooperativa san José Ltda. En base de análisis bibliográfico de diversos autores que se refieren al tema de recuperación de cartera y por encuesta de datos, porque se aplica a los directivos y empleados de la institución, cuyos resultados servirán de base para la propuesta.

Por la naturaleza, es una investigación de acción ya que orienta a producir cambios en la realidad estudiada y resolver los problemas existentes, determinando el estudio de la morosidad.

Es descriptiva porque se describen los hechos que se dan en el área de crédito y cobranzas procediendo a clasificar los elementos que componen los activos exigibles del estado de situación financiera, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas, organización del departamento de cartera.

3.3. Población y Muestra

Población

Si se analizan la totalidad de elementos con el propósito de llegar a resultados que valide la propuesta nos referimos a una población. Para el caso de la presente investigación el cuadro siguiente muestra el personal que actualmente trabaja en la cooperativa san José Ltda. y sus socios.

TABLA N° 11 Total de Directivos, Empleados y Socios de la Cooperativa San José Ltda., Matriz Chimbo.

POBLACION	NÚMERO
DIRECTIVOS	4
EMPLEADOS DE AREAS AFINES	5
SOCIOS	13258
TOTAL	13267

FUENTE: Documentos de la Cooperativa San José.

Por cuanto la población de datos es muy grande, voy a establecer la muestra:
Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{PQ \times N}{\frac{(N-1) E^2}{K^2} + PQ}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población total =13267

PQ= Constante de variación (0.25)

E= Error máximo admisible (0.05)

K= Constante de variación (2)

TABLA Nº 12 Muestra

POBLACION	NÚMERO	MUESTRA
DIRECTIVOS	4	1
EMPEADOS	5	5
SOCIOS	13258	388
TOTAL	13267	394

ELABORADO POR: María Belén Castillo

Métodos, Técnicas e Instrumentos

Métodos

Inductivo – Deductivo.- Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a lo observado. Este método va de la particular a lo general. Es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización, estrategias de gestión de crédito y cobranzas.

Analítico–Sintético.- Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. A través de la comprobación de hipótesis, se podrá emitir juicios basados en la realidad, en cuanto a que las estrategias de gestión, evitara la morosidad de la cooperativa San José Ltda.

Histórico – Lógico.- Mediante este método se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia.

TABLA Nº 13 Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
OBSERVACIÓN.- se observara los procedimientos de análisis de crédito y cobranzas.	Files de crédito
ENCUESTA.- las opiniones de los directivos, empleados y clientes de la Cooperativa San José.	Cuestionarios

Elaborado por: María Belén Castillo

Interpretación de Datos

Una vez aplicada la encuesta de datos originales al personal directivo, empleados y clientes de la Cooperativa San José matriz chimbo, se procede a procesar la información y los resultados se presentan en los siguientes cuadros y gráficos con su respectiva interpretación.

CUESTIONARIO REALIZADO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA.

Pregunta 1. ¿A qué actividad económica se dedica usted?

TABLA N° 14Actividad Económica de los Socios

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Dependiente	290	75.0
Independiente	98	25.0
TOTAL	388	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO N° 6Actividad Económica del Socio



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: cuando los encuestados se les pregunta acerca de la existencia de actividad económica de los clientes de la Cooperativa San José, el 75% responde a “dependientes” y el 25% restante a “independientes”.

Pregunta 2. ¿De qué forma se informó de la facilidad de créditos que otorga la cooperativa San José Ltda.?

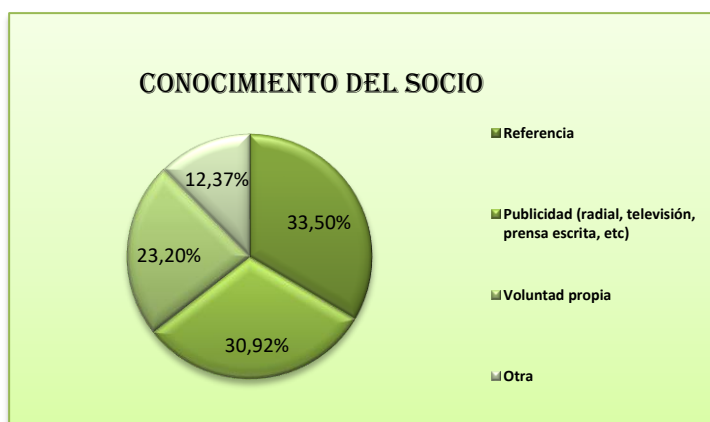
TABLA N° 15 Conocimiento de la Institución por parte del Socio

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Referencia	130	33.50
Publicidad(radial, televisión, prensa escrita, etc)	120	30.92
Voluntad propia	90	23.20
Otra	48	12.37
TOTAL	388	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO N° 7 Conocimiento del Socio



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: Los encuestados opinan que tuvieron conocimiento de la cooperativa en un 33.50% como referencia el 30.92% voluntad propia el 23.20% por publicidad y el 12.37% otra.

Pregunta 3. ¿Cómo calificaría la agilidad en el proceso de la concesión del crédito?

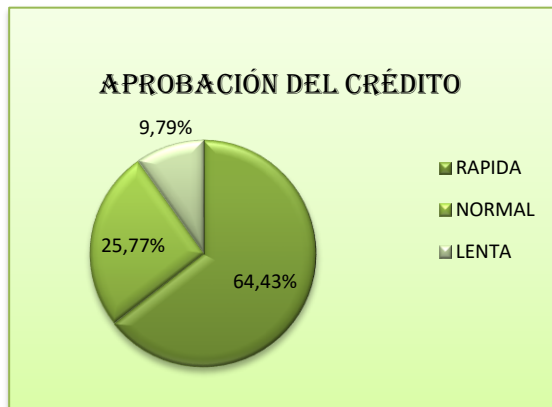
TABLA N° 16Aprobación del Crédito

OPINIONES	NÚMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
RAPIDA	250	64.43
NORMAL	100	25.77
LENTA	38	9.79
TOTAL	388	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO N° 8Aprobación del Crédito



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: En las preguntas de los clientes sobre la agilidad en la aprobación de crédito, un 64.43% respondieron rápido, un 25.77% normal y un 9.79% lenta.

Pregunta 4. ¿La atención por parte del asesor de crédito ha sido?

TABLA Nº 17 Servicio al Cliente

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Excelente	280	72.16
Buena	80	20.61
Regular	20	5.15
Mala	8	2.06
TOTAL	388	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO Nº 9 Servicio al Cliente



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: Al referirse los encuestados en atención por parte del asesor de crédito, el 72.16% indica que fue excelente, el 20.61% la atención fue buena, el 5.15% indica que fue regular y el 2.06% fue mala.

Pregunta 5. ¿Cómo usted se informa del vencimiento de sus pagos?

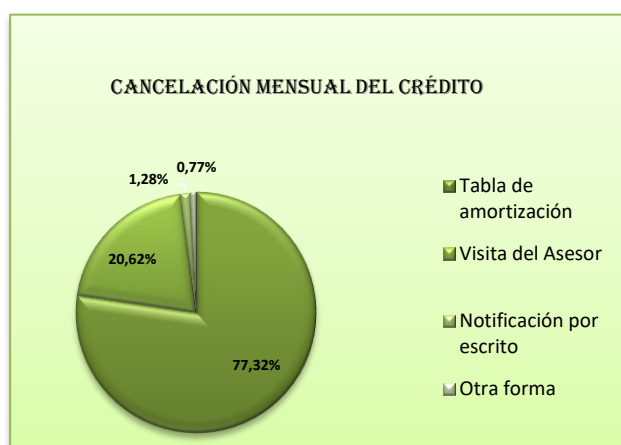
TABLA Nº 18Cancelación Mensual del Crédito

ALTERNATIVAS	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJES
Tabla de amortización	300	77.32
Visita del Asesor	80	20.62
Notificación por escrito	5	1.28
Otra forma	3	0.77
TOTAL	388	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO Nº 10Cancelación Mensual del Crédito



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: Al preguntar a los encuestados sobre la forma de informarse del vencimiento de sus pagos, una gran mayoría que significa el 77.32% responde que fue por tabla de amortización, mientras que por visita del asesor el 20.62% por notificación por escrito 1.28, y otra fue el 0.77%

CUESTIONARIO REALIZADO A LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

Pregunta 1. ¿Cuál de las líneas de crédito que brinda la Cooperativa San José acceden más a los socios?

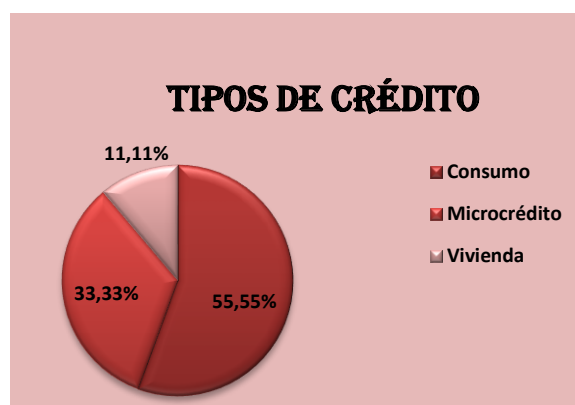
TABLA Nº 19Tipos de Crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consumo	5	55.55
Microcrédito	3	33.33
Vivienda	1	11.11
Total	9	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO Nº 11Tipos de Crédito



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: Las líneas de crédito que brinda la cooperativa, para el 55.55% de los empleados de la institución, la líneas de crédito de consumo es la que más acceden los clientes, para el 33.33% de los empleados, la línea del microcrédito es la que más acceden los clientes, y para el 11.11 % de los empleados es la línea de crédito de vivienda.

Pregunta 2. ¿En que se basan los socios para acceder a las líneas de crédito de la cooperativa San José Ltda.?

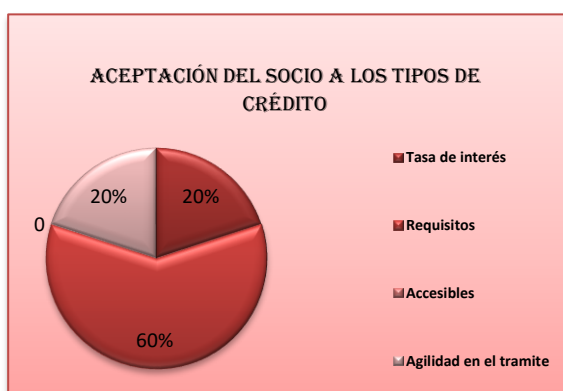
TABLA N° 20Aceptación del Socio a los Tipos de Crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tasa de interés	2	22.22
Requisitos	5	55.55
Accesibles		
Agilidad en el tramite	2	22.22
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO N° 12Aceptación del Socio a los Créditos



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: cinco de las personas que conforman el personal de la oficina en chimbo, piensa que los clientes al acceder a las líneas de crédito de la cooperativa San José, se basan en los requisitos accesibles, dos persona en la tasa de interés, y dos en la agilidad en el trámite.

Pregunta 3. ¿Cuenta la entidad con alguna política de cobranzas?

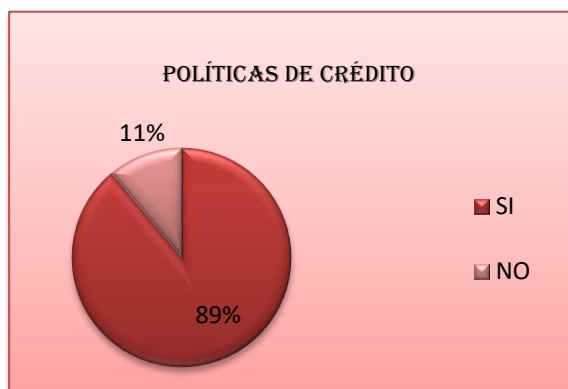
TABLA N° 21 Políticas de Cobranza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	89
NO	1	11
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO N° 13 Políticas de Crédito



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: El 89% de los empleados, piensan que existe una política de cobranzas en la institución, y el 11% de los empleados piensa que no hay una política de cobranza.

Pregunta 4. ¿Uds. como entidad financiera cuentan con un sistema propio para la calificación de los socios?

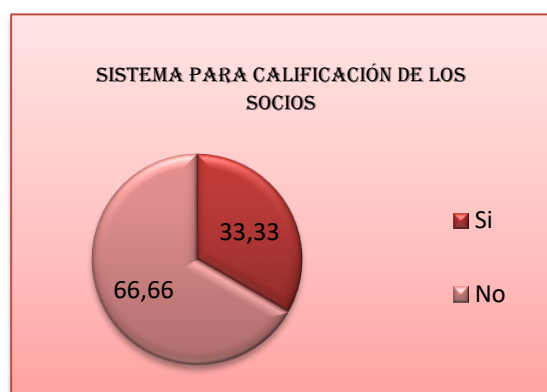
TABLA Nº 22 Sistema para Calificación de los Socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	33.33
No	6	66.66
Total	9	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO Nº 14 Sistema para Calificación de los Socios



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: Tres empleados, comentan que la entidad financiera cuenta con un sistema propio para la calificación de los clientes, y seis empleados comentan que no existe ningún sistema propio para calificación de los clientes.

Pregunta 5. ¿Existe estrategias de crédito y cobranzas, en la institución?

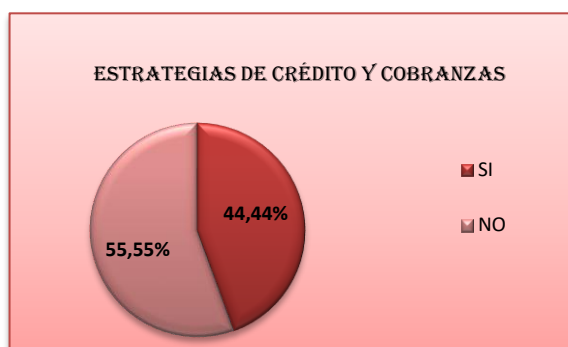
TABLA N° 23 Estrategias de Crédito y Cobranzas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	44.44
NO	5	55.55
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO N° 15Estrategias de Crédito y Cobranzas



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: El 44.44% de los empleados de la Cooperativa San José Matriz Chimbo, dicen que si existen estrategias y el 55.55% que no existen.

Pregunta 6. ¿Cree Ud. que nuevas estrategias de crédito y cobranzas, ayudaría a controlar la morosidad de la institución?

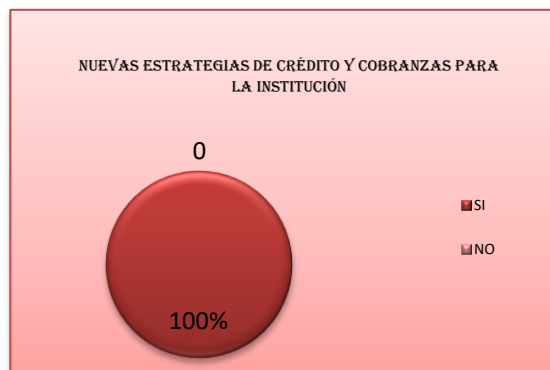
TABLA N° 24Nuevas estrategias de crédito y cobranzas en la institución

ATERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: María Belén Castillo

GRAFICO N° 16 Nuevas Estrategias de Crédito y Cobranzas para la institución



Elaborado por: María Belén Castillo

Análisis: El 100% de los empleados de la cooperativa San José, matriz Chimbo, piensan que nuevas estrategias de crédito y cobranzas, si ayudaría a controlar la morosidad.

Verificación de la Idea a Defender

La idea a defender respecto a las estrategias para reducir el índice de morosidad caracterizados por diagramas y procedimientos, permitirá prevenir y recuperar la morosidad en la cooperativa San José Ltda. Se confirma como verdadera en base de los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los directivos y a los empleados de la institución.

En la pregunta N°3, se pregunta a los empleados si cuenta la entidad con alguna política de Cobranzas, el 80%, piensan que existe una política de cobranzas en la institución, y el 20% restante piensa que no hay una política de cobranzas.

En la pregunta N° 6, el 100% de los empleados de la Cooperativa San José, matriz Chimbo, piensan que las estrategias para reducir el índice de morosidad, ayudarían a controlar la morosidad.

3.4. Conclusiones

De la investigación realizada se llegan las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los clientes tiene créditos, que son destinados al microcrédito y al consumo.
- Desde el punto de vista del análisis cuantitativo, se establece que la Cartera de Crédito se ha incrementado de manera considerable en los últimos meses estudiados, esto nos permite opinar que la demanda de créditos por parte de los clientes cada vez es más exigente, debido a las facilidades en el otorgamiento y en los procesos del trámite. También, se puede deducir que la Cooperativa San José presenta una cartera de morosidad alta, y que sus índices de morosidad se encuentran por encima de los límites fijados por la Superintendencia de Bancos.
- De las opiniones vertidas por los asesores de crédito y el gerente se puede observar que por tener requisitos accesibles, los clientes prefieren acceder a obtener créditos en la Cooperativa San José Ltda.
- La Cooperativa San José Ltda. no cuenta con las estrategias para reducir el índice de morosidad que ayude a la prevención, control y recuperación de la morosidad a las futuras eventualidades de factor económico, natural, político, etc.

3.5. Recomendaciones

- La administración y control de la cartera constituye una actividad propia de la cooperativa San José, en consecuencia la implementación de las estrategias para reducir el índice de morosidad, permitirá evaluar variables de comportamiento, tales como: moras máximas históricas, mora promedio histórica, contadores de mora, etc. que servirán como parámetro para la concesión de crédito a un cliente y como información complementaria dentro del record crediticio individual.
- El personal involucrado en la gestión crediticia debe poner mucho énfasis e interés en los procesos del análisis cualitativo de la información y documentación proporcionada por el cliente con la finalidad de evitar la mora por la falta de documentación que soporta el

otorgamiento del crédito tales como documentos, copias de la cédulas de identidad del cliente y garante, consistencia e igualdad en la legalización con la firma del cliente y garantes en solicitud, pagare que pueden invalidar la documentación y llevar a un riesgo financiero de pérdida de la obligación; así como de otros factores secundarios que influyen directamente en la gestión crediticia.

- Tomando en consideración que en índice de morosidad esta fuera de los límites que dispone el organismo de supervisión y control en la matriz Chimbo, aunque en el resto de sucursales de la cooperativa, está dentro del sistema, no se debe descuidar los procedimientos y por lo tanto considerara al análisis de la estrategias como un procedimiento eficaz para evitar la morosidad, a través del seguimiento, monitoreo y visitas frecuentes a clientes y garantes.
- El consejo de administración, gerencia y directivo de crédito de la cooperativa San José, deberá tomar en cuenta las sugerencias del personal involucrado en los procesos de gestión crediticia con el sano propósito de orientar las políticas y factores de evaluación al tamaño y necesidades de los clientes de la institución.
- La implementación de estrategias para reducir el índice de morosidad en la Cooperativa San José Matriz Chimbo, permitirá aplicar y mejorar los procedimientos y políticas, tomando en consideración las características de los clientes, el mercado y su entorno, la competencia, etc. El análisis profundo de las condiciones y el cumplimiento de las exigencias para la concesión de un crédito, evitara que la institución se exponga al riesgo y lograra que los clientes cumplan disciplinadamente con la obligación contraída.
- Finalmente se recomienda a la gerencia de la Cooperativa San José, matriz Chimbo, poner en práctica esta propuesta de estrategias para reducir el índice de morosidad en los clientes de la matriz, para que ejerza control directo dentro de los procesos de colocación y recuperación.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de Estrategias

4.1. Antecedentes de la Propuesta

En la actualidad las instituciones bancarias, al igual que el resto de las empresas o instituciones, deben ser capaces de adaptarse en forma permanente ante los cambios del contexto. La apertura de los mercados, la mayor competencia, y el surgimiento de nuevos productos, unido a las condiciones macro y microeconómicas del país y del mundo, exigen cada vez mayor flexibilidad, creatividad e innovación en términos de creación de valor, aspectos que en el caso de las instituciones financieras deben ser aportados por todas las personas que la componen, es decir, sus clientes y asociados.

Para lograr esa aportación de capacidades y habilidades, íntimamente ligadas a la persona y a su voluntad, resulta fundamental implementar estrategias que genere sentimientos de pertenencia, que promueva la implicación de las personas con los fines y medios organizacionales y les permita asumir ese protagonismo para influir en ellos a través de su trabajo.

La Cooperativa San José recogiendo lo anteriormente descrito ve como una oportunidad de consolidarse como entidad financiera que genere réditos económicos.

Una elevada cartera morosa constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución y finalmente del propio sistema. En efecto, la fragilidad de una institución financiera debido a altos niveles de morosidad de sus créditos conlleva inicialmente a un problema de liquidez, que en el largo plazo, si es recurrente y si la institución no posee líneas de créditos de contingencia, se convierte en uno de solvencia que determina, probablemente la liquidación de la institución.

La causa principal de las dificultades que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

Dentro de un contexto de trabajo se demuestra que en índice de morosidad de una institución financiera seleccionada es explicado por la deficiente evolución económica y financiera del sujeto de crédito, así como también por la situación económica regional de los sectores económicos que son financiados, también por las políticas y reglamentos de la institución para el otorgamiento de los créditos así como para su recuperación.

Según resultados de estudios obtenidos se recomienda que para obtener una cartera de crédito saludable, entendiendo como un bajo nivel de morosidad se debe efectuar una evaluación económica y financiera profunda de los mercados de clientes objetivos, incidiendo en su capacidad de pago, referencias crediticias y sector en el que se desenvuelve, ya que en el performance económico del sector, es importante. Se debe otorgar créditos solamente a aquellos sectores que presentan menos riesgos de estancamiento.

De acuerdo con el punto de vista tradicional, el microempresario incumple sus pagos por que el uso indebido del préstamo lo coloca en incapacidad de pagar. Sin embargo el incumplimiento generalizado es frecuentemente un reflejo de la renuncia a pagar por parte del prestatario.

El sector de micro finanzas de la Cooperativa San José otorga las siguientes líneas de crédito: microcréditos, crédito de vivienda, crédito de consumo, créditos grupales, mismos que pueden ser invertidas en las áreas, comerciales, industriales, pecuaria y agrícola. El financiamiento para la entrega de microcréditos proviene de fondos propios, de los socios y organismos nacionales.

4.2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Fomentar en los directivos y funcionarios de la Cooperativa San José, la importancia de la salvaguardia de los activos financieros más significativos de la institución, con la finalidad de asumir los peligros y enfrentarlos a través de estrategias de crédito y cobranzas, que permita la continuidad de sus operaciones de prevención y recuperación de la cartera de una forma normal.

Objetivos Específicos:

- Proteger y conservar los activos financieros de la cooperativa, de riesgos internos y externos a los que está expuesta.
- Asegurar la capacidad de supervivencia de la cooperativa, ante eventos que pongan en peligro su existencia.
- Reducir la probabilidad de pérdidas a un nivel admisible y a un costo razonable a fin de posibilitar la adecuada recuperación de la cartera de crédito en las condiciones pactadas con los clientes.
- Definir estrategias a implementarse y/o desarrollarse en la cooperativa, para asegurar que existan controles adecuados para reducir el riesgo.

4.3. Desarrollo de la Propuesta

Estrategias para mejorar el microcrédito y su recuperación en la Cooperativa San José Ltda.

Estrategia No.1 Creación de un Departamento de Cobranzas

La Cooperativa San José no cuenta con un departamento especializado que se encargue de la gestión de cobro, por lo cual propongo la creación de un

departamento que realice dicha actividad. Este ayudara a mejorar la recuperación de cartera de forma eficaz y eficiente. Sus funciones serán las siguientes:

- Seguimiento al cliente desde el momento de desembolso del dinero hasta culminar su plazo de vigencia.
- Visitas de control periódicas con sus respectivos informes.
- Verificar el cumplimiento del plan de inversiones.
- Conocer la situación de la actividad económica.
- Conocer el estado de las garantías ofrecidas.
- Asegurar la recuperación en efectivo del microcrédito sin llegar a instancias legales.
- Elaboración y emisión de notificaciones de cobranza pre-legal.
- Informes periódicos del estado de recuperación de cartera vencida.
- Capacitar al socio.

El Responsable Departamento de Crédito y Cartera.

El Tiempo: Para su creación se tomaran seis meses.

Los recursos a emplear:

Recursos Humanos: Se necesitaran dos personas, mismas que pueden ser parte del área de crédito, actuaran bajo procesos de zonificación respectivamente.

Recursos Materiales: dos escritorios, cuatro sillas, un teléfono, materiales y suministros de oficina.

Recursos Tecnológicos: Dos computadoras e impresoras.

El Financiamiento: será financiado por la cooperativa San José por que contribuye económicamente a la institución.

El indicador de seguimiento: informes y formularios de supervisión y recuperación del microcrédito.

El Responsable del Seguimiento: el Jefe de Crédito y Cartera.

El Porcentaje de Cumplimiento: Deberá ser de un 100 por ciento para lograr mejores resultados.

Estrategia No.2 Creación de un Plan de Recuperación de Cartera

Dada la tendencia que ha experimentado la cartera vencida y su incidencia en la liquidez y resultados financieros de la institución, la gestión de recuperación de cartera tendrá carácter de actividad prioritaria. Consecuentemente se deberá desplegar los mayores esfuerzos para obtener éxito en esta estrategia, especialmente en el área de microcréditos que presenta los mayores problemas de recuperación y constitución excesiva de provisiones.

Las actividades que se desarrollen en el marco de esta estrategia deberán alinearse en las siguientes políticas:

- Priorizar la gestión de recuperación a la de consecución, especialmente en el área comercial por encontrarse con índices de cartera vencida.
- Concentrar los mayores esfuerzos de recuperación en los principales socios y en aquellos que provocan la mayor provisión.
- Asegurar el funcionamiento de los Comités de Recuperación de Cartera y fortalecer los departamentos de crédito y legal en las sucursales.
- Evaluar con esquemas rígidos resultados de gestión de recuperación y determinar responsables respecto al comportamiento de la cartera vencida y castigada.
- Realizar con efectividad y oportunidad la tramitación de los procesos coactivos, de manera especial con el remate de los bienes embargados, cuya gestión deberá estar supervisada por la Gerencia de Créditos.

Bajo este esquema las actividades a desarrollarse son:

- Diseñar un plan de recuperación de cartera.
- Capacitar continuamente al personal que labora en el Área.
- Modernizar el Instructivo de Microcrédito.
- Entregar información al cliente al momento del desembolso de microcrédito (tabla de amortización).
- Proporcionar de los recursos necesarios al Departamento de Micro finanzas para la recuperación de cartera.
- Evaluar permanentemente las acciones ejecutadas por el Gerente, Comités de Crédito, y Comités de recuperación, con respecto al cumplimiento de las metas de recuperación de cartera.
- Actualizar el manual de procedimiento coactivo.
- Seguimiento individualizado del estado de los procesos coactivos en trámite por créditos de mayor cuantía e inventario de la cartera con demanda judicial.
- Evaluar los resultados obtenidos por los Abogados.
- Crear mecanismos de estímulo para aquellos clientes que cumplan con oportunidad en el pago de sus obligaciones.
- Reforzar el departamento legal y equipar adecuadamente a el departamento de concesión y recuperación.
- Estructurar equipos de recuperación

El Responsable: Gerencia.

El Tiempo: Se implementará en el periodo de un año.

Los Recursos a emplear:

Recursos Humanos: Oficiales de microcrédito y asesores judiciales.

Recursos Tecnológicos: Computador y software.

El Financiamiento: No se requiere financiamiento debido a que lo realizaremos con los recursos con los que ya cuenta la cooperativa.

El Indicador de Seguimiento: informes e indicadores de recuperación de cartera.

El Responsable del Seguimiento: Gerente

El Porcentaje de Cumplimiento deberá ser de un 100%, para lograr mejores resultados.

Estrategia No.3 Inducción y Capacitación al Personal de Microcrédito.

Se debe inducir al personal involucrado ya que muchos de ellos no tienen conocimientos o experiencia en un Área similar especialmente sobre la colocación y recuperación de microcréditos, lo que ocasiona el índice de morosidad, por ello propongo que se realice una correcta inducción al personal nuevo que ingrese al área en donde se les capacite sobre la aplicación de instructivos de crédito, manejo de la intranet de la Cooperativa, creación de carpetas de carpetas de microcrédito, análisis del cliente y estados financieros, solvencia, metodologías de recuperación de cartera.

Además se les capacitara constantemente a cerca de los cambios en los instructivos, y de más temas de interés donde existan falencias, como los mencionados anteriormente.

El Responsable: Departamento de Recursos Humanos

El Tiempo: Se implementará de forma inmediata que puede ser mensualmente.

Los Recursos a emplear:

Recursos Humanos: Jefe de crédito y sus delegados.

Recursos Tecnológicos: Computador e Infocus.

El Financiamiento: no se necesita financiamiento debido a que lo realizaremos con los recursos con los que ya cuenta la cooperativa.

El Indicador de Seguimiento: Informes sobre la Gestión y Rendimiento de los asesores de microcrédito.

El Responsable de Seguimiento: Jefe de Recursos Humanos.

El Porcentaje de Cumplimiento deberá ser de un 100% para lograr mejores resultados.

Estrategia No.4 Definir Parámetros para el Seguimiento de Microcrédito.

El Departamento de Cobranzas será el encargado de realizar el seguimiento del destino del microcrédito. Se aplicaran los siguientes parámetros:

- El control de inversiones y verificación de las garantías en los microcréditos, se realizara por lo menos una vez al año, de acuerdo con la programación que deberá ser elaborada por el Departamento de Crédito, debiendo ser elaborada y aprobado por el Jefe Operativo.
- Los funcionarios encargados de efectuar el control y supervisión de los microcréditos, presentaran informes escritos sobre el cumplimiento del plan de inversiones, garantías, la marcha del proyecto, y tendrá la obligación de realizar el seguimiento y gestiones de cobro correspondientes, hasta la recuperación del crédito.
- Los informes del control tomaran parte integrante de los expedientes de los deudores, los que servirán para observar el cumplimiento de los clientes, en el estado de las garantías y proponer correctivos para coadyuvar en desarrollo del proyecto, así como para determinar el riesgo de las operaciones.

- Los miembros del Comité de Crédito y los técnicos del área de microcrédito que emitan los informes para el análisis y concesión de microcrédito, serán administrativa, civil y penalmente responsables de sus actuaciones en el marco que establece la ley.
- El Jefe del Departamento de Microfinanzas tendrá como obligación principal, mantener los expedientes de los clientes en forma completa. Ordenada cronológicamente y foliada, a fin de facilitar la clasificación de los activos de riesgo y la actividad crediticia.

El Responsable: El Departamento de Crédito y Micro finanzas.

El Tiempo: Se implementara en el plazo de seis meses.

Los Recursos a emplear:

Recursos Tecnológicos: No se requiere recursos tecnológicos.

El Financiamiento: No se requiere financiamiento debido a que son políticas.

El Indicador de Seguimiento: índice de morosidad.

El Responsable del Seguimiento: Funcionarios del Departamento de Microfinanzas.

El Porcentaje de Cumplimiento: Deberá ser de un cien por ciento para lograr mejores resultados.

Estrategia No.5 Capacitar Financieramente al Socio (Cultura de Pago).

Gran parte de los clientes de la Cooperativa San José Matriz Chimbo carecen de cultura de pago, por este motivo se considera importante educar a estas personas por medio de capacitaciones donde se enfatice el cumplimiento de sus obligaciones de manera puntual, de tal manera que obtengan ciertos beneficios

como son la renovación inmediata de su préstamo, un posible aumento en el monto del préstamo siguiente, una buena calificación en la Central de Riesgos.

En las capacitaciones a los clientes se otorgaran certificados el mismo que deberá ser presentado al momento de solicitar un crédito, para mayor agilidad en los trámites, ya que el asesor estará más seguro con el socio, y en el futuro no tener inconvenientes en los pagos.

El Responsable: para desarrollar esta actividad será el Área de Microcréditos, por estar involucrada directamente en la concesión de los mismos.

El Tiempo a emplear las capacitaciones será trimestralmente, es decir cuatro veces en el año porque se considera necesario la buena formación del cliente.

Recursos a Emplear:

Recursos Humanos: Los capacitadores serán los oficiales de crédito.

Recursos Materiales: Sillas, esferos, hojas.

Recursos Tecnológicos: Un infocus y una computadora.

El Financiamiento: Será financiado por la Cooperativa San José Ltda., como servicio que ofrece a sus clientes.

El Indicador de Seguimiento: será de supervisión para seguir la continuidad del proceso.

Responsable de Seguimiento: Será el Oficial de Microcrédito.

El Porcentaje de Cumplimiento: Deberá ser de un cien por ciento para obtener más beneficios.

4.4. Situación Financiera Actual

La institución se ha especializado en los últimos años en trabajar a nivel micro empresarial, de igual manera en los últimos 2 años buscando diversificar su cartera de productos, han estado preocupados del diseño e implementación de metodologías y productos enfocados para niños, niñas, adolescentes y jóvenes además de microcréditos para la agricultura y microempresa.

El indicador más importante, sin duda debe ser el hecho que gran parte de la población confía en la Cooperativa San José sobre su seguridad y confianza, como para depositar sus ahorros en la institución.

Al momento la cooperativa cuenta con un número de socios activos e inactivos 53532, con 11540 personas con créditos otorgados a la fecha, con un monto de \$3.540.749 los cuales tienen un porcentaje de morosidad 3.5% en los últimos meses, están dentro de lo determina organismo de control.

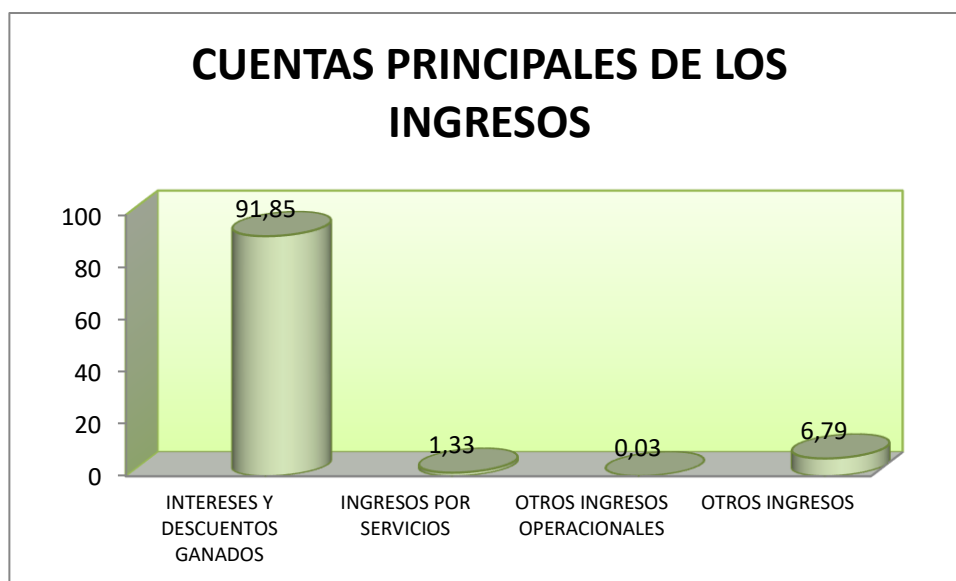
Análisis Vertical de los Estados Financieros

En base a los Estados Financieros preparados por el departamento de contabilidad hemos realizado un análisis de la posición financiera de la cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., por lo que deducimos lo siguiente:

Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2012

El análisis vertical se ha realizado en base a gráficos estadísticos donde se comparan las principales cuentas de Ingresos y Gastos que ha tenido la Institución, tomando como referencia valores y porcentajes obtenidos del Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2012 del mes de Junio (Para visualizar el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2012 ubicar el ANEXO).

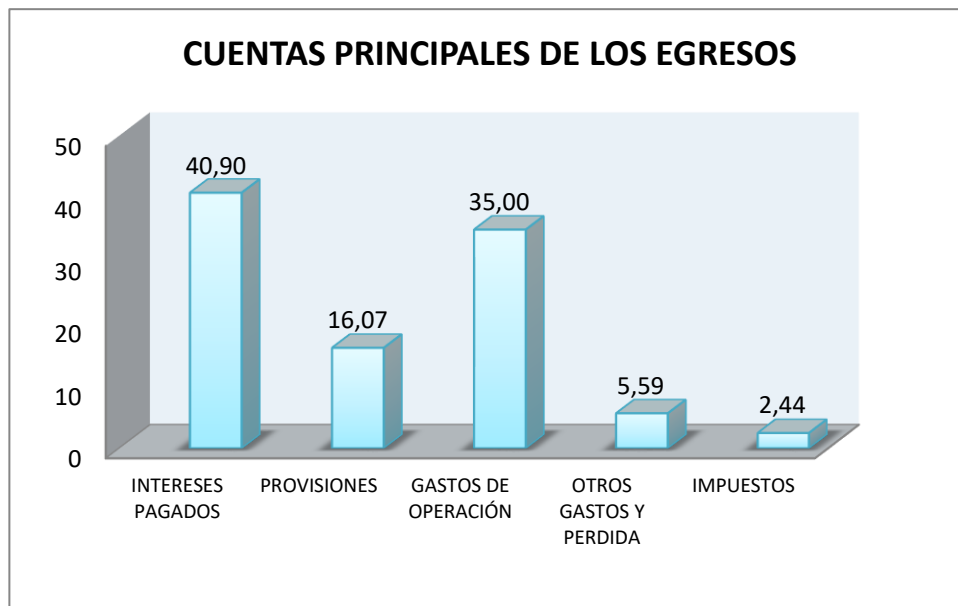
GRAFICO N° 17 Cuentas Principales de los Ingresos



Elaborado por: María Belén Castillo

Como podemos observar la cuenta más representativa de los ingresos es la de Intereses y Descuentos Ganados con \$3515095.77 que constituye el 91.85% del total estos. Por otro lado la cuenta otros ingresos operacionales con \$1083.32 representa el 0.03%, las mismas que abarcan las comisiones de diferentes servicios que se otorgan, Ingresos por servicios con \$51029.6 representa el 1.33% esto puede ser por los ingresos por servicios que se prestan tales como los créditos, ahorro futuro y demás, Otros Ingresos con \$259667.22 el 6.79%. Esto es por los ingresos adicionales de la cooperativa.

GRAFICO Nº 18 Cuentas Principales de los Egresos



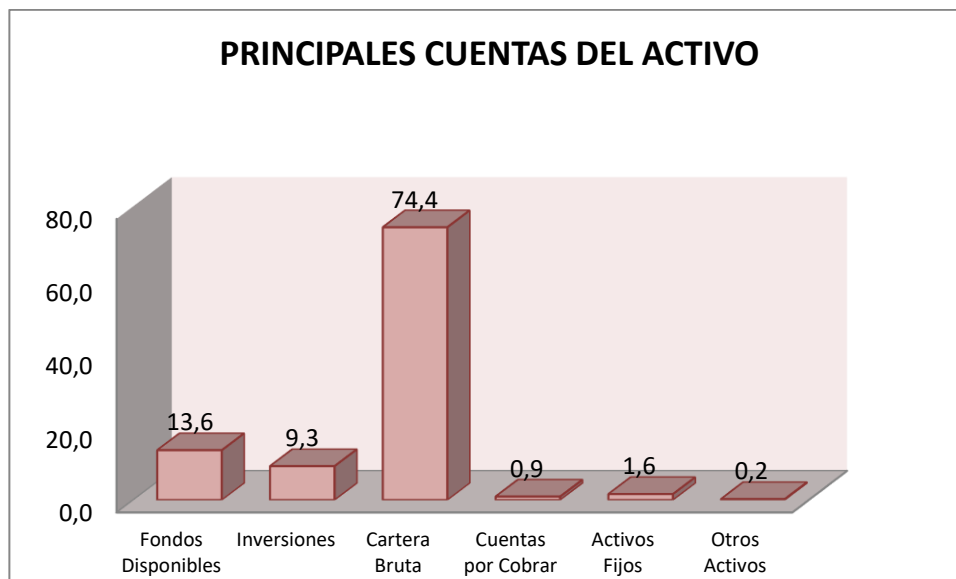
Elaborado por: María Belén Castillo

En cuanto a los gastos la cuenta de Gastos de Operación con \$1898126.25 que constituye el 36.04%, Intereses Pagados con \$2219874.57 representa el 42,15% el mismo que está constituido por las obligaciones con el público, depósitos de ahorro, depósitos en encaje, Provisiones con \$711026.12 representa el 13.50% esto puede ser el dinero que se aprovisiona o reserva para futuras capitalizaciones, Otros Gastos y Pérdidas con \$222119.94 representa el 4.22% e impuestos con \$215123.77 representa un 4.08%.

Análisis del Balance General Año 2012

El análisis vertical se ha realizado en base a gráficos estadísticos donde se comparan las principales cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio de la Institución, tomando como referencia valores y porcentajes obtenidos del Balance General correspondientes al año 2012 mes de junio (Para visualizar el Balance General año 2010 ubicar el ANEXO).

GRAFICO Nº 19 Principales cuenta del Activo

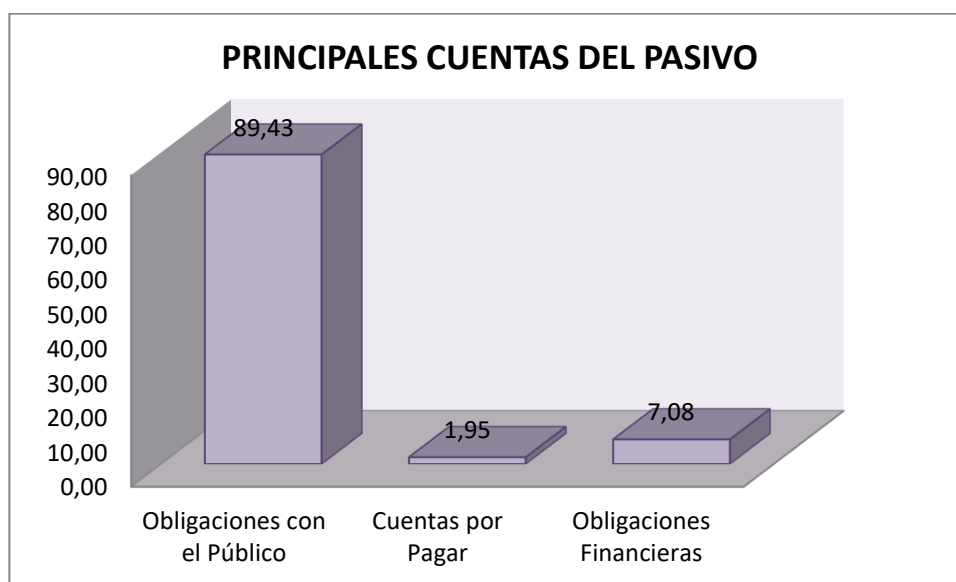


Elaborado por: María Belén Castillo

En lo que respecta al análisis de las diferentes cuentas del activo se puede decir que los fondos disponibles que reflejan un rubro del \$ 771822.95 representa el 13.60% lo que proviene de caja, caja chica, las diferentes cuentas corrientes en la cooperativas en donde se tiene depósitos es decir el dinero disponible o líquido que la institución posee, en lo referente a la cartera de crédito que tiene una cantidad de \$ 42183810.21 la misma que representa un 74.40% la misma que se desglosa de todas las carteras existentes como cartear de consumo, cartera de la microempresa, cartera de consumo vencida , cartera de la microempresa vencida ,cartera de consumo que no devenga intereses , cartera de la microempresa que no devenga intereses , las inversiones refleja un valor de %524956.37la misma que representa el 9.3%, las cuentas por pagar que tiene un total de \$ 529044.62 la que representa un 0.9% esta podría ser de intereses por cobrar de cartera , otras cuentas por cobrar anticipos, comisiones, Activos Fijos que es un total de \$915760.97 que representa el 1.6% porcentaje que se deriva de los muebles y enseres así como los equipos de cómputo y equipos de oficina, otros activos con una cantidad de \$140284.87 la que es representada por el 0.2% esta puede ser

por gastos y pagos anticipados , programas de computación, amortización acumulada gastos diferidos, inversión en acciones y participaciones.

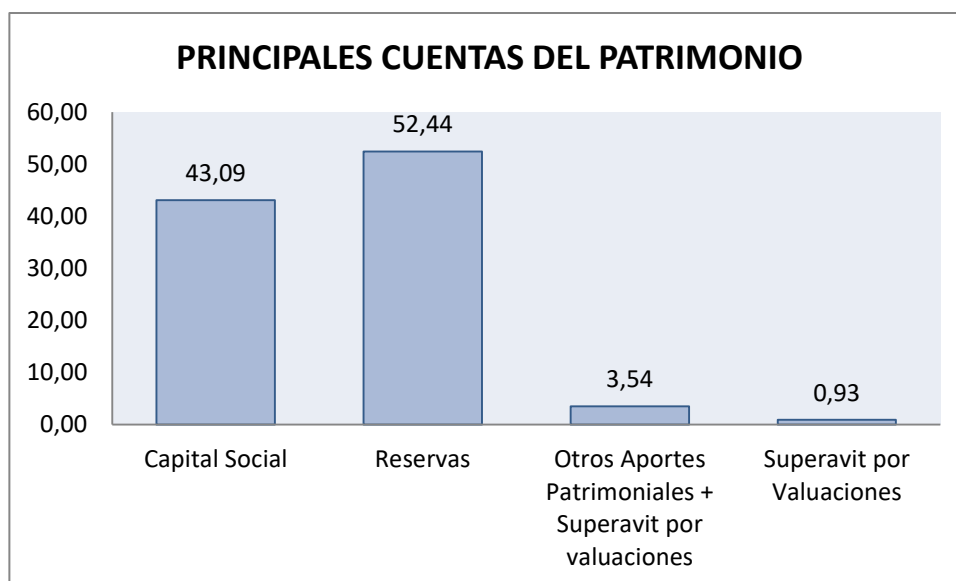
GRAFICO Nº 20 Principales Cuentas del Pasivo



Elaborado por: María Belén Castillo

Las principales cuentas del pasivo se detallan las obligaciones con el público que tiene un total de \$ 44637724.5 que representa el 89.43% esto se genera por depósitos a la vista, depósitos de ahorro, depósitos por confirmar, depósitos a plazo de hasta 30 días , hasta 90 días, hasta 180 días, las cuentas por pagar con un rubro de \$975585.37 que representa el 1.95% las mismas que se toma en cuenta los intereses por pagar, las obligaciones patronales como décimo tercero aportes al IESS, préstamos a los empleados, retenciones fiscales, otras retenciones, proveedores, obligaciones financieras estas tienen un total de \$3533103.97 que representa un 7.08% lo que se desglosa de las obligaciones con instituciones financieras.

GRAFICO N° 21 Principales Cuentas del Patrimonio



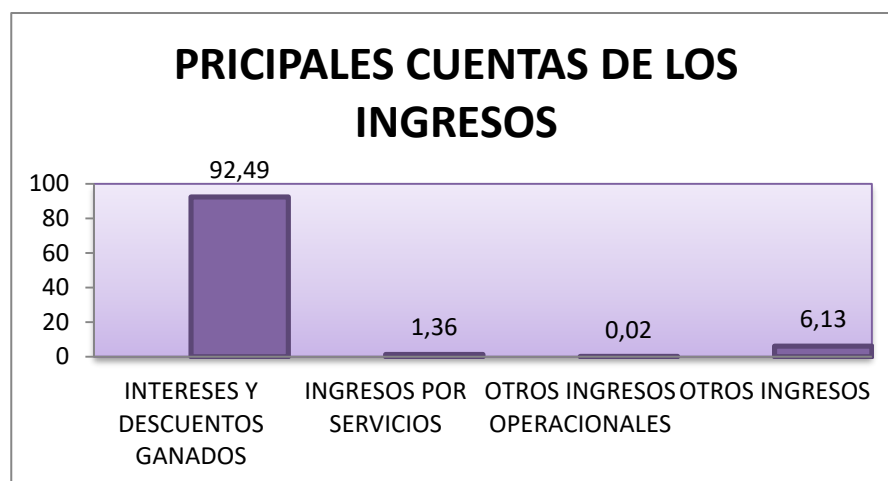
Elaborado por: María Belén Castillo

En el análisis de las principales cuentas del patrimonio tenemos el capital social que tiene un global de \$ 2815765.61 que representa el 43.09% las mismas que se deducen de aportes de socios, Certificados de Aportación Certificados obligatorios, reservas con un total de \$3426760.52 que representa el 52.44% las que incluyen las reservas legales y especiales, Otros aportes patrimoniales tiene \$ 231294.64 que representa el 3.54% se deduce a donaciones, proyecto , y por último los superávit por valuaciones \$ 60546.13 que representa el 0.93%.

Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2012

El análisis vertical se ha realizado en base a gráficos estadísticos donde se comparan las principales cuentas de Ingresos y Gastos, tomando como referencia valores y porcentajes obtenidos del Estado de Pérdidas y Ganancias correspondiente al año 2012 en el mes de septiembre (Para visualizar el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2012 mes de septiembre ubicar el ANEXO1).

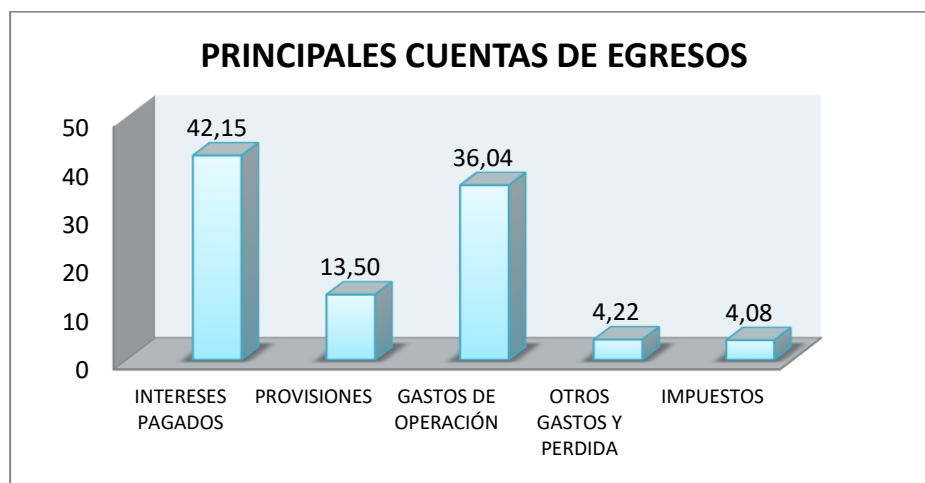
GRAFICO N° 22 Principales Cuentas de los Ingresos



Elaborado por: María Belén Castillo

Como podemos observar la cuenta más representativa de los ingresos es la de Intereses y Descuentos Ganados con \$5452850.73 que constituye el 92.49% del total estos. Por otro lado la cuenta otros ingresos operacionales con \$1083.32 representa el 0.02%, las mismas que abarcan las comisiones de diferentes servicios que se otorgan, Ingresos por servicios con \$80268.31 representa el 1.36% esto puede ser por los ingresos por servicios que se prestan tales como los créditos, ahorro futuro y demás, Otros Ingresos con \$361200.9 el 6.13%. Esto es por los ingresos adicionales de la cooperativa.

GRAFICO N° 23 Principales Cuentas de los Egresos



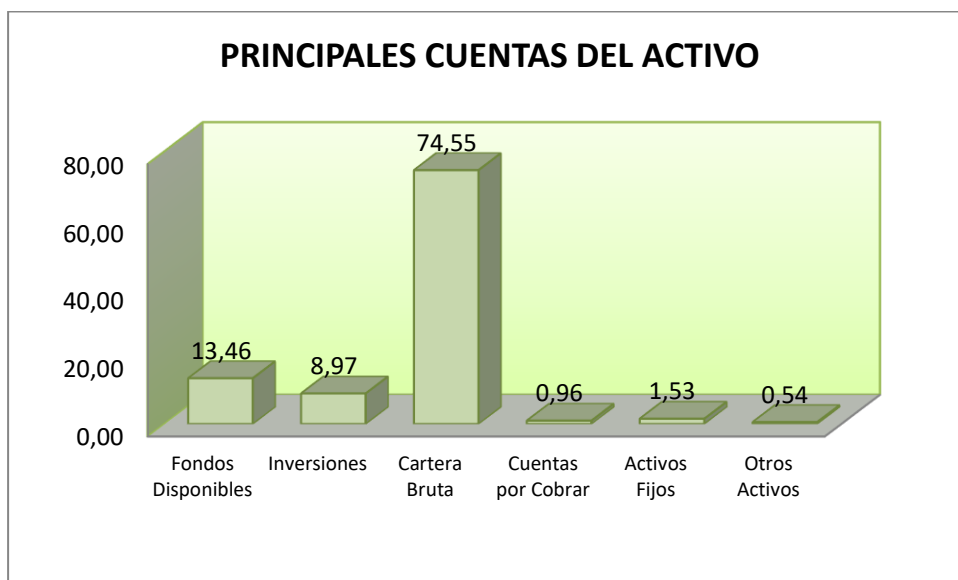
Elaborado por: María Belén Castillo

En cuanto a los gastos de Operación con \$1898126.25 que constituye el 36.04%, Intereses Pagados con \$2219874.57 representa el 42,15% el mismo que está constituido por las obligaciones con el público, depósitos de ahorro, depósitos en encaje, Provisiones con \$711026.12 representa el 13.50% esto puede ser el dinero que se aprovisiona o reserva para futuras capitalizaciones, Otros Gastos y Pérdidas con \$222119.94 representa el 4.22% e impuestos con \$215123.77 representa un 4.08%.

Análisis del Balance General Año 2012

El análisis vertical se ha realizado en base a gráficos estadísticos donde se comparan las principales cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio de la Cooperativa, tomando como referencia valores y porcentajes obtenidos del Balance General correspondiente al mes de septiembre del 2012 (Para visualizar el Balance General del año 2009 ubicar el ANEXO).

GRAFICO N° 24 Principales Cuentas del Activo

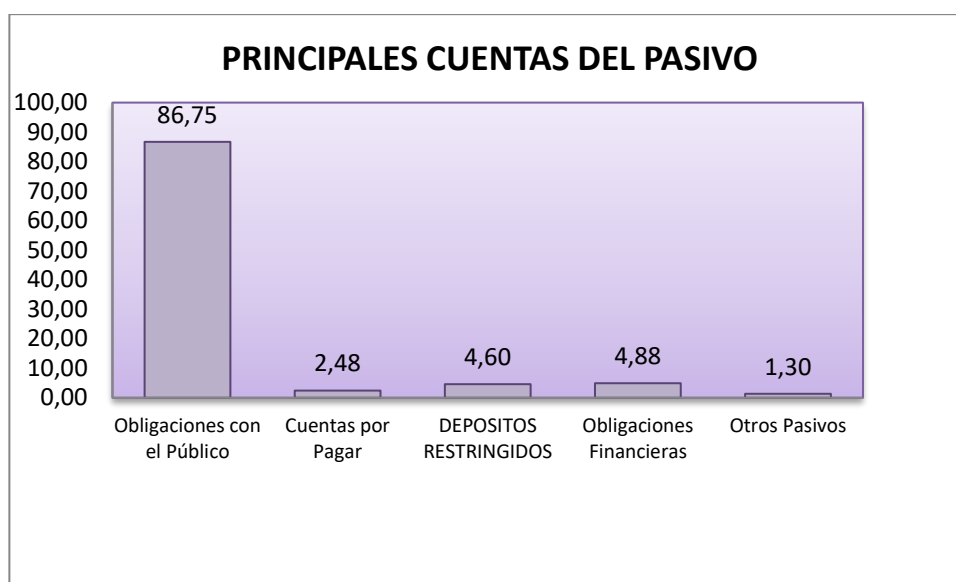


Elaborado por: María Belén Castillo

Entre las principales cuentas del activo se encuentra Cartera de Créditos con \$44116578.17 que representa el porcentaje más alto 74.55% del total de los activos esto puede ser porque hay gran entrega de créditos a sus socios, Fondos

disponibles con 7962870.74 representa el 13.46% dicha cantidad podría ser por el número de socios ahorristas, este valor incluye el dinero que posee la cooperativa en efectivo así como también en instituciones financieras, caja chica y fondo de cambio, Inversiones con \$5309734.45 representa el 8.97% que es por inversiones a un tiempo determinado, Cuentas por cobrar con 566942.24 representa el 0.96% que provienen de los intereses de cartera, de personas naturales o jurídicas, Activos fijos con 906312.46 representa el 1.53% cifras que se refieren a los equipos de oficina, de computo, muebles y enseres, software Fit-Bank, Otros Activos con 317379.85 representa el 0.54%.

GRAFICO Nº 25 Principales Cuentas del Pasivo

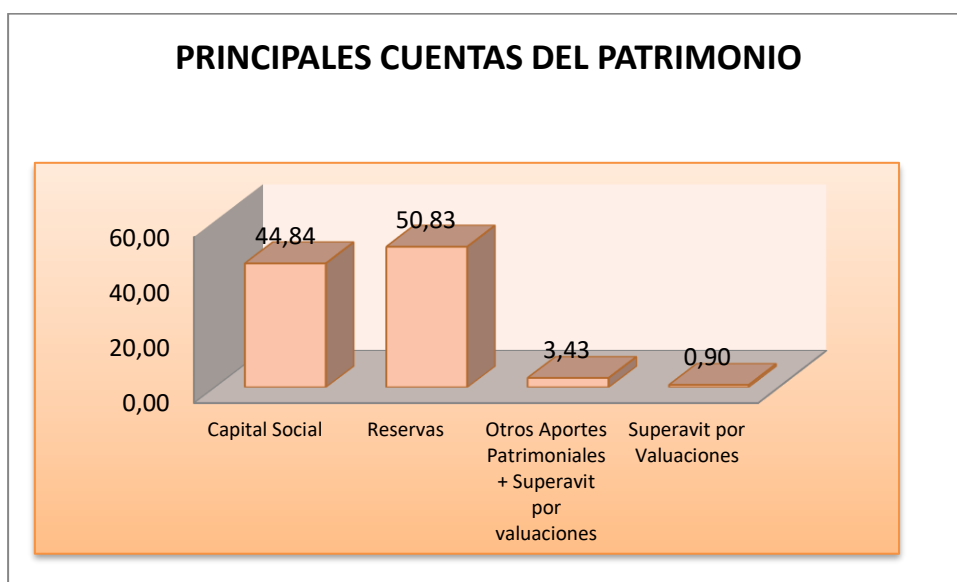


Elaborado por: María Belén Castillo

En cuanto a pasivos podemos observar que la cuenta más representativa es Obligaciones con el Público con \$473245599.5 que representa el 86.75% rubro que incluye lo que son los depósitos a la vista, depósitos de ahorro, cuentas Activas, depósitos de ahorro Encaje, depósitos a plazo; por otro lado Cuentas por pagar con 1284994.11 representa el 2.48% que podría ser por los intereses por pagar, aportes al IESS Aportes Patronales que la institución está obligada a pagar, vacaciones a los empleados, retenciones fiscales, Obligaciones Financieras con 2526212.43 representa el 4.88% obligaciones financieras con

otras instituciones que se ha comprometido en pago y Otros Pasivos con 673796.30 representa el 1.30% .

GRAFICO Nº 26 Principales Cuentas del Patrimonio



Elaborado por: María Belén Castillo

En lo que respecta a las cuentas del Patrimonio la más representativa es Capital Social con \$31.068,31 que representa el 44.84% del total de este, Reservas con \$238,09 representa el 50.83%, Otros Aportes Patrimoniales con \$92,17 que representa el 3.43%, Resultados con \$-2.742,65 representa el -8.19% este valor es negativo porque arrastra la pérdida del año 2008, este valor debe ir amortizándose hasta que se transforme en positivo siempre y cuando la Cooperativa tenga utilidad.

Análisis Horizontal

Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias Ejercicio del mes de Junio y Septiembre 2012.

Como se puede apreciar en estos datos los Intereses y Descuentos Ganados se han incrementado en un valor de \$1937754.96 que representa el 21.61%, por otro

lado las Comisiones Ganadas por los productos como Comisiones Retenciones, SOAT, Remesas del exterior, BDH, entre otros que presta la Institución han multiplicado su valor, una cifra considerable lo que permite que la institución siga creciendo.

En lo que respecta a Ingresos por servicios también se ha incrementado en un 22.27% que en valores son \$29238.71, en lo que respecta a otros ingresos ha incrementado notablemente en un 16.35% que corresponde a \$101533.68 Si analizamos globalmente a los ingresos de los dos trimestres podemos deducir que en el mes de septiembre estos se han incrementado en un 21.38% % que corresponde a \$2068527.35.

En cuanto a gastos la cuenta Intereses causados en el mes de septiembre han incrementado \$771786.25 que en porcentajes representa el 21.04%. Por otro lado Provisiones se ha incrementado en 11.10%.

La cuenta más representativa es Gastos de Operación, y como se puede notar sigue creciendo cada vez más, para esto deben crearse políticas que traten de controlar los gastos que se realizan dentro de la institución, ya que si estos se reducen la utilidad aumentaría. Si comparamos los gastos operacionales de los dos meses vemos que en septiembre se ha incrementado en un 21.01% más que el mes de junio. Dentro de estos los Gastos de personal se han incrementado en \$24063.64 que representa un 5.73%.

Si observamos la utilidad que arroja cada uno de los periodos podemos darnos cuenta de que en el mes de septiembre esta se ha incrementado a \$ 342694.02 que representa un 37.43% en comparación del mes de junio.

Análisis Horizontal del Balance General Ejercicio 2012

Dentro del análisis horizontal de los estados financieros se puede destacar que ha habido un incremento en los Fondos Disponibles de \$ 244247.79 que representa el 1.56%, en lo que respecta a inversiones en el mes de septiembre se registra \$60678.08 lo que representa el 0.52%, mientras que la Cartera de Crédito se ha incrementado en un rubro de \$1932767.96 que representan el 2,24%, por otro

lado las cuentas por cobrar se han visto incrementadas por un total de \$37897.62 representado por el 3.46% compuesto por las sub cuentas tales como Intereses por cobrar cartera de crédito , cuentas por cobrar recargas automáticas, en lo referente a los activos fijos existe un decremento en un total de \$-37897.62 que representa el 0.52%; Otros activos se incrementaron en un \$177094.98 que representa el 38.70%, en si el activo se ha visto un incremento de \$ 2443237.92, la misma que representa un 2.11% siendo este un referente para el bien de la institución podemos decir que las cantidades comparativas de los periodos analizados , en el 2012 ha mejorado notablemente las cifras económicas.

En el análisis de los pasivos se puede destacar que en las obligaciones con el público tenemos un incremento de \$2686874.96 que representa el 2.92%, en cuanto a las cuentas por pagar tenemos un total de \$ 309408.74 mostrándonos un incremento que representa el 13.69%, en cuanto a otros pasivos tenemos un total de \$-95564.36, las obligaciones con instituciones financieras tiene una disminución de \$-1006891.54 el mismo que representa -16.52% , en cuanto al análisis de los pasivos se puede destacar que hay un incremento de \$1893827.8 que representa un 1.86%.

Por último las cuentas del patrimonio se reflejan con un aumento de un total de \$ 206716.10 que representa un 1.56%.

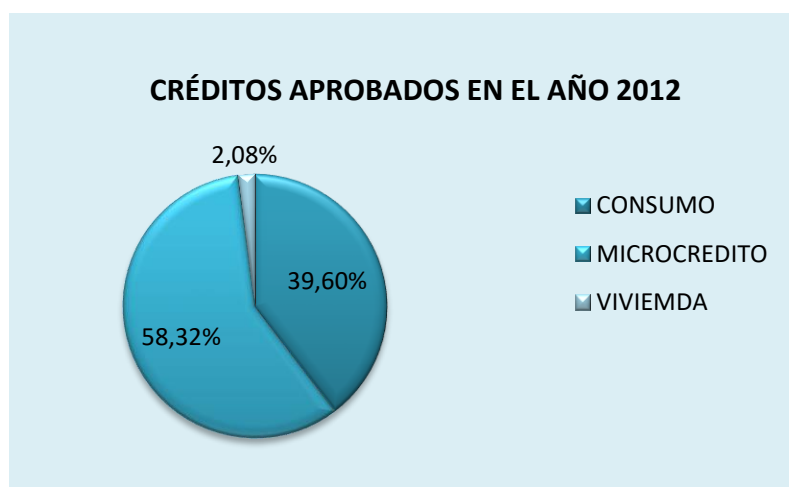
Créditos Actuales

TABLA N° 25 Créditos Aprobados

CRÉDITOS APROBADOS				
TIPO DE CARTERA	N°	VALOR	PORCENTAJE	
			N°	VALOR
CONSUMO	3473	21844734.3	39.60%	35.62
MICROCRÉDITO	5114	34206675.5	58.32%	55.78
VIVIENDA	182	5276014	2.08%	8.60
TOTAL	8769	61327423.8	100.00%	100

Elaborado por: María Belén Castillo

GRAFICO N° 27Créditos Aprobados en el Año 2012



Elaborado por: María Belén Castillo

En los tres primeros trimestres de este año se observa que al mayor volumen de créditos se encuentra controlada con el microcrédito con un 58.32%, seguido del crédito de consumo con un 39.60%, mientras que la cartera de vivienda apenas tiene un 2.08% lo que equivale que la cooperativa otorga más microcrédito a las personas entre 18 a 40 por tal razón minimiza riesgos, los clientes en este medio son más comerciantes y pequeños microempresarios.

Indicadores de Gestión

Índice de Liquidez

- Capital de trabajo = Activo Corriente / Pasivo Corriente

Capital de trabajo = 57956125.6 / 93552774.8

Capital de trabajo = 0.62

La cooperativa cuenta con un capital de trabajo adecuado con capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres, o por lo contrario tendría serias dificultades financieras.

Índice de Rentabilidad

- ROA

ROA = (Utilidades / Activos) x 100

ROA = (629132.61 / 59179817.91) * 100

ROA = 1.06

Nos da un ROA de 1.06% es decir la empresa tiene una rentabilidad del 1.06% con respecto a los activos que posee, o en otras palabras la empresa utiliza el 1.06% del total de sus activos en la generación de utilidades.

- ROE

ROE = (Utilidades / Patrimonio) x 100

ROE = (629132.61 / 6741083.00) * 100

ROE = 9.33

Nos da un ROE de 9.33%, es decir, la entidad financiera tiene una rentabilidad del 9.33% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 9.33% de su patrimonio en la generación de utilidades

Índice de Solvencia

Solvencia = (Activos totales / Pasivos totales)

Solvencia = (59179817.91 / 51809602.3)

Solvencia = 1.14

Análisis: Quiere decir esto que por cada dólar que debe la empresa, dispone de 1.14 centavos para pagarlo, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo. Se supone que el resultado ideal sería .la relación 1:1, un dólar que se debe y un dólar que se tiene para pagar, esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo y llenaría de confianza a cualquier cliente.

4.5. Elaboración de Plan de Comunicación

Para esta variable no sólo deberá analizar la repercusión de la publicidad institucional y las promociones enfocadas a los socios(as) y clientes, sino también, la actuación del personal de la entidad al relacionarse con estos, de igual manera deberá hacer referencia a las condiciones físicas y materiales de la oficina o las varias oficinas en beneficio de sus usuarios.

Es importante que todos los funcionarios(as) y especialmente aquellos que hacen el contacto con el cliente, tengan conocimiento de las nuevas estrategias a implementarse sobre cómo mejorar el índice de morosidad , ante los clientes pues ellos son la carta de presentación de la institución y como tal son quienes brindan la primera impresión a los clientes.

El verdadero negocio de la cooperativa es saber colocar de manera acertada los créditos y poder obtener utilidades a partir de estos. Entendamos entonces que el tiempo de colocación es un factor clave de éxito la institución. De igual forma, el tiempo que tarda recibir un crédito para un cliente, desde que se solicita hasta que

se efectiviza es crucial, y en muchas ocasiones es el factor determinante para elegir una u otra institución como nuestra proveedora de servicios financieros.

4.6 Alcance - Implicados

Las estrategias para reducir el índice de morosidad en la Cooperativa San José, son herramientas operativas que aplicadas adecuadamente, propenderá a mejorar los procesos de colocación y recuperación de la morosidad en la Cooperativa, obteniendo como resultado la eficiencia de la gestión financiera, lo que constituye un problema en la actualidad.

Con la implantación de estas estrategias se lograra satisfacer las expectativas tanto de los accionistas como del nivel directivo y de los clientes, en cuanto a información y agilidad en la entrega de información. Si la cooperativa implanta la propuesta, como se espera el impacto de la misma se reflejara en el mejoramiento de la información para la toma de decisiones, en una mejor organización interna y por lo tanto reducir la cartera vencida. Se evidenciara también, en al ámbito económico-social pues con un proceso efectivo de recuperación de cartera, mejorara la liquidez la empresa, pudiendo convertirse en un documento cuya ejecución sea posible cumplir.

4.7 Beneficiados

Con la implementación de esta investigación está dando lugar a que existan dos beneficiados por un lado la cooperativa debido a que si se implementa este trabajo se estaría innovando en el mercado financiero por consecuencia estaría ganando un nicho de mercado que en los últimos años que ha estado explotando por lo que convertiría a la cooperativa en un pionero en este campo, a más generaría la reducción de morosidad y por ende mayores utilidades, puesto que se está generando un revolving financiero.

Por el lado de los socios el beneficio sería que tienen mayor accesibilidad a la banca lo más principal a los créditos que en muchas otras instituciones les cierran la puertas, al poder acceder a este tipo de crédito se estaría dando una reactivación económica en la parte productiva y ganando confiabilidad en ellos mismo para poder ser cada día más productivos.

La función del crédito y cobranza estará mejor organizada, permitirá llevar a cabo la distintas tareas para cobrar más rápido y efectuar un seguimiento más eficaz de las gestiones de cobranzas.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones

1. En la cooperativa San José Ltda. no existen políticas claramente definidas para la concesión y recuperación de cartera. Mediante este estudio se busca reducir la morosidad notablemente y lograr que las estrategias y políticas sean utilizadas en cada transacción crediticia.
2. En la cooperativa San José Ltda. No existe un departamento especializado en el área de cobranzas. Se ve la necesidad de que se cree un departamento de cobranzas el mismo que debe tener políticas y estrategias para ir reduciendo paulatinamente la morosidad.
3. La cooperativa es una entidad financiera que brinda sus servicios a un amplio sector de personas naturales, profesionales, microempresarios, y pequeñas empresas con bases sólidas dentro del mercado financiero tanto al nivel provincial y nacional, conllevando a mantener estándares de calidad y sobre todo de mejoramiento continuo, tanto así que en la actualidad se encuentra incrementando sus nuevas agencias en otras provincias.
4. Con el desarrollo de estrategias para prevenir y recuperar la morosidad se disminuirá el porcentaje de riesgo crediticio, cartera vencida, y a la vez agilizar y dinamizar la recuperación de la cartera, esto a su vez sobrelleva a optimizar la atención a los socios para colocar nuevos créditos.

5.2. Recomendaciones

1. Es fundamental que en el área de créditos de la cooperativa San José Ltda. Utilice permanentemente las Estrategias diseñadas con el fin de reducir el índice de morosidad vigente en los microcréditos.
2. Es primordial la creación de un departamento de cobranzas cuya finalidad será evitar que los microcréditos vencidos caigan en juicios de coactivas y cuya gestión permita su recuperación efectiva.
3. Capacitar y especializar periódicamente al área de créditos, para tener familiaridad con las nuevas estrategias y de informar las ventajas y desventajas del otorgamiento y pago de los créditos.
4. La cooperativa debe considerar en aviso oportuno a sus socios antes de que se cumpla la fecha de vencimiento de pago de la cuota del crédito, para de esta manera cumplir con lo que establece el manual general de créditos.

RESUMEN

La presente tesis se realizó con el fin de diseñar estrategias que permitan reducir el índice de morosidad en los microcréditos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., oficina Matriz Chimbo, provincia de Bolívar.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos de investigación que permitieron realizar un diagnóstico interno y externo del área de microcrédito, tales como la observación de campo de manera que se puede determinar y analizar las condiciones actuales en las que se encuentra el área en mención. La encuesta a los funcionarios de la Cooperativa para obtener información veraz acerca de la concesión y recuperación de los microcréditos, la encuesta a los clientes para determinar la causa de morosidad.

Se considera como estrategia más importante la creación de un plan de recuperación de cartera vencida en el área de microcrédito en la Cooperativa por encontrarse un índice de morosidad, mismo que producen las provisiones que afectan financieramente a la COAC. Para lograr que esta estrategia se cumpla con éxito se deben concentrarse los mayores esfuerzos en los principales clientes y en aquellos que causan una mayor provisión. La correcta implementación de esta estrategia, ayudara a recuperar los valores de cartera vencida, lo que permitirá minimizar los índices de morosidad que mejoraran financieramente la situación de la Cooperativa en lo que se refiere al tema de liquidez.

SUMMARY

The present research was carried out in order to design strategies for reducing the delinquency rate in the micro-credit by the San José Ltda. Credit Union., Chimbo central office, Bolivar province.

To develop this research some methods were used allowing realizing an internal and external diagnosis in the microcredit area, such as the field trip determining and analyzing the current conditions in this area. The survey to the Credit Union employees getting real information about concession and microcredits recovery, the customers survey determining the cause of delinquency.

It is considered as more important strategy the plan creation for the past due accounts recovery in micro-credit area at the Credit Union finding a delinquency rate, producing the provision that affect financially to the Union. To achieve this strategy becomes successful it must be focused in the main customers and those that cause greater provisions. The correct implementation of this strategy will help to recover the past due account values, minimizing the delinquency rate in order to improve the Credit Union situation as far as the cash flow is concerned.

BIBLIOGRAFÍA

- VAN HORNE, James C.; WACHOWICZ John M., Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edit. México, 2010.
- WESTON J. Fred; BRIGHAM Eugene F.; Fundamentos de Administración Financiera. McGraw-Hill. 10 Edit. México, 1996.
- WESTERFIELD Ross Jordán; Fundamentos de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill. 7 Edit. México, 2006.
- GRECO O.; Diccionario Contable. Editorial Valleta. 2 Edit. Buenos Aires, 2000.
- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo y Orlando; Análisis Financiero y de Gestión. Editorial ECOE. 2 Bogotá, 2008.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Resoluciones emitidas: JB-2001-314, JB-2003-601, JB-2003-602, JB-2003-576
- Superintendencia de Bancos y Seguros, Manual para Aplicación de Metodología de Calificación de Riesgo Crediticio, Quito S.B.S
- SCHREINER, Mark. Ventajas y desventajas del Scoring Estadístico para las Microfinanzas. 11 de septiembre del 2002.
- www.riesgofinanciero.com
- www.microfinancegateway.org
- www.superintendenciadebancos.ec
- www.bce.fin.ec

ANEXO Nº 1 CUESTIONARIO REALIZADO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN FINANZAS**

“ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL INDICE DE MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA SAN JOSÉ”

DIRIGIDO A: Los Socios de la Cooperativa

OBJETIVO: Determinar los problemas que ocasionan mora en el crédito en la Cooperativa San José Matriz Chimbo y buscar posibles soluciones a los mismos.

INSTRUCCIONES: Contestar las preguntas en forma clara y precisa y marcar con una (x)

1. ¿A qué actividad económica se dedica Ud.?

.....
.....

2. ¿Cómo Ud. conoció de la facilidad del crédito de la Cooperativa San José?

1) Referencia ☐

2) Publicidad (radial, televisiva, prensa escrita, etc.) ☐

3) Visita de un funcionario de la Cooperativa ☐

4) Otra ☐

(Explique).....
.....

3. ¿Cómo calificaría la agilidad en el proceso de la concesión del Crédito?

Rápida ☐

Normal ☐

Lenta ☐

4. ¿La atención por parte del Asesor de Crédito ha sido?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

5. ¿Cómo Ud. se informa del vencimiento de sus pagos?

Llamada telefónica: ☐

Tabla de amortización: ☐

Visita Asesor ☐

Notificación por escrito ☐

Otra forma ☐

(Especifique).....
.....

ANEXO Nº 2 CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN FINANZAS**

“ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL INDICE DE MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA SAN JOSÉ”

DIRIGIDO A: Los empleados de la Cooperativa

OBJETIVO: Determinar los problemas que ocasionan los crédito en mora en la Cooperativa San José Matriz Chimbo y buscar posibles soluciones a los mismos.

INSTRUCCIONES: Contestar las preguntas en forma clara y precisa y marcar con una (x)

1. ¿Cuál de las líneas de crédito que brinda la Cooperativa San José acceden más los clientes?

1) Consumo ☐

2) Vivienda ☐

3) Microcrédito ☐

2. ¿En que se basan los clientes para acceder a las líneas de créditos de la Cooperativa San José?

1. Tasa de interés ☐

2. Requisitos accesibles ☐

3. Agilidad en el tramite ☐

4. Otros ☐

3. ¿Cuenta la entidad con alguna política de Cobranzas?

SI ☐

NO ☐

4. ¿Uds. Como entidad financiera cuentan con un sistema propio para la calificación de los Clientes?

SI ☐

NO ☐

5. ¿Existe un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas, en la Institución?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Cree que un Modelo de Gestión de Crédito y Cobranzas, ayudaría a controlar la morosidad en la Institución?

SI ☐

NO ☐

ANEXO Nº 3 BALANCE GENERAL COOPERATIVA SAN JOSÉ

COOPERATIVA SAN JOSE LTDA. BALANCE GENERAL 2012						
PERIODO	MARZO		JUNIO		SEPTIEMBRE	
Activos						
Fondos	6857431.41		7718622.95		7962870.74	
Inversiones	4686200.68		5249056.37		5309734.45	
Cartera Bruta	40229748.13		42183810.21		44116578.17	
Cartera Riesgo	41965422.2					
Provisiones						
Créditos Incobrables	-2867194					
Cuentas por	513639.72		529044.62		566942.24	
Activos Fijos	865318.09		915760.97		906312.46	
Otros Activos	198645.57		140284.87		317379.85	
Total de Activos	53350983.6		56736579.99		59179817.91	
Pasivos				49915774.5	51809602.3	
Obligaciones con el Público	40820395.82		44637724.5		47324599.46	
Depósitos a la vista	15931587.27		17839502.42		19536281.98	
Depósitos a Plazo	22594930.29		24473456.13		25406899.23	
Cuentas por DEPOSITOS RESTRINGIDOS	1236112.14		975585.37		1284994.11	
Obligaciones Financieras	2293878.26		2324765.95		2381418.25	
Otros Pasivos	3839287.17		3533103.97		2526212.43	
Patrimonio	849829.03		769360.66		673796.3	
Capital Social	6376677.97		6534366.90		6741083.00	
Reservas	2662775.96		2815765.61		3022483.71	
Otros Aportes Patrimoniales	3426760.52		3426760.52		3426760.52	
+ Superavit por Valuaciones	231294.64		231294.64		231292.64	
Superavit por Valuaciones	55846.85		60546.13		60546.13	
Total Pasivos + Patrimonio	53122302.13		56450141.40		58550685.30	
Utilidad del Ejercicio	228681.47		286438.59		629132.61	
TOTAL GENERAL	53350983.60		56736579.99		59179817.91	

ANEXO Nº 4 BALANCE GENERAL SEPTIEMBRE COOPERATIVA SAN JOSÉ

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN JOSE LTDA." BALANCE GENERAL PERIODO 01 AL 31 DE SEPTIEMBRE 2012			
ACTIVOS			ANALISIS VERTICAL
Fondos Disponibles		7962870.74	13.46
Inversiones		5309734.45	8.97
Cartera Bruta		44116578.17	
Cartera Riesgo	40677763.91		68.74
Provisiones Créditos			
Incobrables	3438814.26		5.81
Cuentas por Cobrar		566942.24	0.96
Activos Fijos		906312.46	1.53
Otros Activos		317379.85	0.54
Total de Activos		59179817.91	100.00
Pasivos		51809602.30	100.00
Obligaciones con el Público	473245599.5		
Depósitos a la vista		19536281.98	37.71
Depósitos a Plazo		25406899.23	49.04
Cuentas por Pagar		1284994.11	2.48
DEPOSITOS RESTRINGIDOS		2381418.25	4.60
Obligaciones Financieras		2526212.43	4.88
Otros Pasivos		673796.30	1.30
Patrimonio		6741083.00	100.00
Capital Social		3022483.71	44.84
Reservas		3426760.52	50.83
Otros Aportes			
Patrimoniales + Superavit			
por valuaciones		231292.64	3.43
Superavit por Valuaciones		60546.13	0.90
Total Pasivos + Patrimonio		58550685.30	98.94
Utilidad del Ejercicio		629132.61	1.06
TOTAL GERERAL		59179817.91	100.00

**ANEXO Nº 5 ESTADO DE RESULTADOS DEL MES DE SEPTIEMBRE
COOPERATIVA SAN JOSÉ.**

PERIODO 01 AL 31 DE SEPTIEMBRE 2012		
GASTOS	ANALISIS VERTICAL	
INTERESES PAGADOS	2219874.57	42.15
PROVISIONES	711026.12	13.50
GASTOS DE OPERACIÓN	1898126.25	36.04
OTROS GASTOS Y PERDIDA	222119.94	4.22
IMPUESTOS	215123.77	4.08
TOTAL DE GASTOS	5266270.65	100.00
INGRESOS		
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5452850.73	92.49
INGRESOS POR SERVICIOS	80268.31	1.36
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	1083.32	0.02
OTROS INGRESOS	361200.9	6.13
TOTAL DE INGRESOS	5895403.26	100.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	629132.61	

ANEXO Nº 6 ESTADO DE RESULTADOS DEL MES DE JUNIO COOPERATIVA SAN JOSÉ.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN JOSE LTDA." ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 01 AL 31 DE junio 2012	
GASTOS	
INTERESES PAGADOS	1448088.32
PROVISIONES	568918.82
GASTOS DE OPERACIÓN	1239115.77
OTROS GASTOS Y PERDIDA	198056.3
IMPUESTOS	86258.11
TOTAL DE GASTOS	3540437.32
INGRESOS	
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	3515095.77
INGRESOS POR SERVICIOS	51029.6
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	1083.32
OTROS INGRESOS	259667.22
TOTAL DE INGRESOS	3826875.91
RESULTADO DEL EJERCICIO	286438.59

ANEXO Nº 7 FOTOGRAFÍA DE LA OFICINA MATRIZ EN LA CUIDAD DE CHIMBO



ANEXO Nº 8 COAC “SAN JOSÉ” LTDA. ASESORES DE CRÉDITO ING. LUIS PEÑA Y ING. ANA NÚÑEZ

